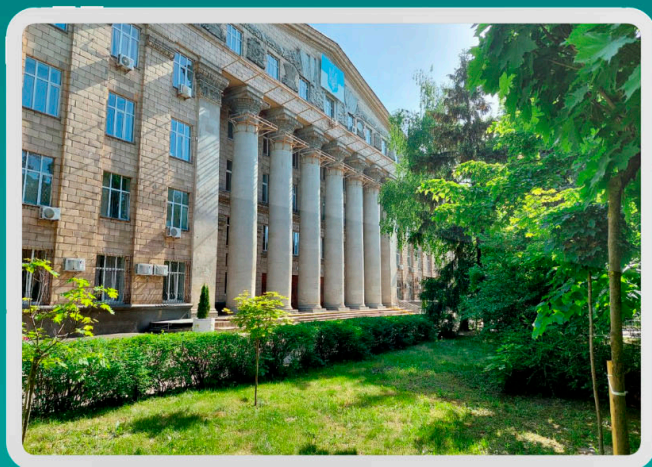


**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА РОЗБУДОВИ ЕКОСИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ
В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ**



**ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ УЧАСНИКІВ
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ**

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА РОЗБУДОВИ
ЕКОСИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ
В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ
УКРАЇНИ**



**17–18 квітня 2024 р.
КИЇВ, КНЕУ**



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
ІНСТИТУТ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН КНЕУ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
ЗЕЛЕНОГУРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ (Польща)
БАТУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ШОТА РУСТАВЕЛІ, БАТУМІ (Грузія)
ВАРШАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ, ЦЕНТР ДОСЛІДЖЕНЬ МІГРАЦІЇ (Польща)
УНІВЕРСИТЕТ ОСЛО, ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНИХ НАУК,
ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ (Норвегія)

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА РОЗБУДОВИ ЕКОСИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ

**Збірник тез доповідей учасників
Міжнародної науково-практичної конференції**

17–18 квітня 2024 року

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
KYIV NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY NAMED AFTER VADYM HETMAN
SOCIAL AND LABOUR RELATIONS INSTITUTE
AT KNEU NAMED AFTER VADYM HETMAN
UNIVERSITY OF ZIELONA GÓRA (Poland)
BATUMI SHOTA RUSTAVELI STATE UNIVERSITY, BATUMI (Georgia)
UNIVERSITY OF WARSAW, CENTRE OF MIGRATION RESEARCH (Poland)
UNIVERSITETET I OSLO, SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET
ØKONOMISK INSTITUTT (Norway)

**THEORY AND PRACTICE OF DEVELOPMENT
OF THE ECOSYSTEM OF THE SOCIAL SECTOR
IN THE CONDITIONS OF THE POST-WAR REVIVAL
OF UKRAINE**

**Book of participants' abstracts
of the International Scientific and Practical Conference**

April 17–18, 2024

Kyiv — KNEU 2024

УДК 331:316]"366"(477)(06)
Т33

*Рекомендовано до друку
збірник тез доповідей учасників Міжнародної науково-практичної
конференції «Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної
сфери в умовах повоєнного відродження України», проведеної
кафедрою соціоекономіки і управління персоналом
17-18 квітня 2024 року, Вченою радою Київського національного
економічного університету імені Вадима Гетьмана
(протокол №9 від 25 квітня 2024р.)*

Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфе-
ри в умовах повоєнного відродження України [Електрон-
ний ресурс]: зб. тез доповідей Міжнародної науково-практич-
ної конференції (Київ, 17–18 квітня 2024 р.). Київ: КНЕУ,
2024. 408 с.
ISBN 978-966-926-477-0

У збірнику представлено тези доповіді учасників міжнародної науково-практичної конференції «Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України». Основним посылком авторів є заклик до переосмислення та формування нової парадигми світогляду щодо соціальної сфери, соціально-трудових відносин. Стрижневою темою дискусій є розгляд екосистемного підходу до розв'язання новітніх завдань стійкого людиновимірного розвитку. Авторами розкрито сучасні тренди управління персоналом, систематизовано досвід інтеграції вимушено переміщених мігрантів у Польщі, окреслено перспективи розвитку освіти в повоєнній Україні, запропоновано способи вирішення проблем цифровізації та адаптації до викликів сьогодення через екосистеми робочої сили, формування бізнес-екосистем на засадах сталого розвитку, тощо. Учасники конференції одностайно стверджують, що відродження країни не можливе без переосмислення сутності, змісту тих явищ і процесів, які іманентні економіці невизначеності, потребує реалізації інноваційних підходів до розвитку людського капіталу, ринку праці, зміни парадигми соціальної безпеки. Зауважено, що лише людиноцентрована модель економіки, яка ґрунтується на засадах екосистемності, може і повинна стати реальністю, якщо ми бажаємо перемоги, бути конкурентними на глобальному ринку

Організатори конференції не завжди поділяють думку учасників. У збірнику максимально точно відображається орфографія та пунктуація, запропонована учасниками. Усі матеріали подаються в авторській редакції.

УДК 331:316]"366"(477)(06)

*Розповсюдження та тиражування
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

ISBN 978-966-926-477-0

© КНЕУ, 2024

ЗМІСТ

ВСТУНЕ СЛОВО	12
Колот А.М. ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВ’ЯЗАННЯ НОВІТНІХ ЗАВДАНЬ СТІЙКОГО ЛЮДИНОВИМІРНОГО РОЗВИТКУ	12
Осовий Григорій ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ МАЄ СФОРМУВАТИ СПРАВЕДЛИВУ ЕКОНОМІКУ ДЛЯ ЛЮДЕЙ (ПОЛІТИКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ)	24
Лопушняк Г.С. РОЗБУДОВА ЕКОСИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ЗАКОНОДАВЧІ НОВАЦІЇ ТА ОЧІКУВАННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ	36
Андрушкевич Н.В. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	41
Атаманюк Р. Ф. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕКОСИСТЕМИ РИНКУ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	44
Бабій Ю.М. КОНЦЕПТУАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ТРАНСФОРМАЦІЙ У ФОРМУВАННІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ МАЙБУТНЬОГО.....	47
Балджи М. Д. АНАЛІЗ ОЦІНКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА	51
Barash A. Yu. TRANSFORMATION OF EMPLOYMENT FROM THE PERSPECTIVE OF KEYNESIANISM.....	56
Биковець Вячеслав БІЗНЕС-АСОЦІАЦІЇ ТА ГАЛУЗЕВІ ОБ’ЄДНАННЯ В СИСТЕМІ ПІДТРИМКИ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ	59
Березянко Тамара ВПЛИВОВІ ПРОЦЕСИ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ РИНКУ ПРАЦІ ..	61
Бондаревська К.В. СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ ЯК НАПРЯМ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	66
Брюховецька Н. Ю., Булєєв І. П. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ПОСИЛЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	71

Валько Я. І. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	73
Варіс І.О. HR ПРОФАЙЛІНГ: ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	77
Вербицька Г.Л. РОЛЬ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	81
Верховод І.С. ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	83
Вонберг Т.В., Панасенко Д.І. ДІЯЛЬНІСТЬ РЕКРУТИНГОВИХ АГЕНТСТВ: ВИКЛИКИ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ	87
Badri Gechbaia PROGRESSIVE PRACTICE OF PERSONNEL MANAGEMENT (ON THE EXAMPLE OF GEORGIA).....	90
Teona Gogiashvili BASIC ASPECTS OF MANAGEMENT PSYCHOLOGY	93
Глушко Т.В. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД У ФОРМУВАННІ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	97
Данилевич Н. С. МЕТОДИ ВПРОВАДЖЕННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ.	101
Даниленко О.А., Ільєнко А.В. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ.....	104
Дулік Т. О., Александрюк Т. Ю. СВІТОВА ПРАКТИКА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ ТА МОЖЛИВОСТІ ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ	108
Дяконенко О.І., Котенко Т.М. СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ДОМОГОСПОДАРСТВ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА.....	113
Дьячук І.В. СУЧАСНІ ТРЕНДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ..	117
Зайцев Ю. НЕЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОГО РОЗВИТКУ У ХХІ ст.: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ	121

Захарова Н.Ю. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ.....	126
Ishchuk M. A. SOCIO-ECONOMIC CONSEQUENCES OF THE PRECARIAT IN UKRAINE.....	130
Казнодій Є. В. ЗАРОБІТНА ПЛАТА В УКРАЇНІ: ДЕРЖАВНІ ТА ПРИВАТНІ ПІДПРИЄМСТВА.....	132
Калініна С.П. ДО ПИТАННЯ ПРО ТРУДОРЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ДЕМОЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ.....	134
Канельська А.В. ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «ВІАР».....	138
Касперович О.Ю. ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ В КРАЇНАХ ЄС: ЗМІСТ ТА ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	141
Каспрук О.В. СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ДІКЕРГОФФ ЦЕМЕНТ УКРАЇНА В УМОВАХ ВІЙНИ.....	146
Кирилюк В.В., Шевчук О. В., Чабан В. Г. СОЦІАЛЬНА ЗГУРТОВАНІСТЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	149
Кир'янова О.В., Попович М.П. КОНЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОСВІТИ РЕМІСНИКІВ В УКРАЇНІ.....	152
Кіндій А. С. РИНОК СОЦІАЛЬНОГО ЖИТЛА: ПРОБЛЕМИ ТА ПРІОРИТЕТИ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	157
Кірічок О.Г., Маліченко В.І., Марценюк М.В. ПОШУК НОВОЇ ПАРАДИГМИ ВЗАЄМОДІЇ ВИДІВ ТРАНСПОРТУ.....	159
Кічурчак М.В. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА ЗАЙНЯТІСТЬ В КРАЇНАХ ЄС: РОЛЬ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ.....	163
Ключак О.М.....	166
РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ШЛЯХ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ СТАЛОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ.....	166
Кондратенко А. О., Федулова І. В. ОСОБЛИВОСТІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	170

Козлов Д.О. ЯКІСТЬ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ МОЛОДИ В УМОВАХ НОВИХ ВИКЛИКІВ	173
Костриця В.І., Бурлай Т.В.	176
ПОВОЄННИЙ ВИМІР СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ТРЕНДІВ	176
Кошонько О.В. ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	183
Кравчук О. І. СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ...	187
Красуліна Я.Є., Паньков Д.В. РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ ТРУДОВОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВПЛИВУ НОВІТНІХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ.....	193
Kryvsha A. PERSONNEL ENGAGEMENT: THE ESSENCE AND IMPORTANCE FOR ORGANIZATION.....	196
Ланська С.П. ДЕМОГРАФІЧНА СКЛАДОВА ТРАНСФОРМАЦІЇ МІГРАЦІЙНИХ ПОЛІТИК КРАЇН СВІТУ	198
Левчук О. С. СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	202
Леонтенко О., Фіцак П. КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ.	204
Лисак В.Ю. ОЦІНКА ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	207
Липов В. В. «КАПІТАЛІЗМ ПЛАТФОРМ» VERSUS «ПЛАТФОРМНИЙ КООПЕРАТИВІЗМ»: ЛЮДИ ДЛЯ ПЛАТФОРМИ АБО ПЛАТФОРМА ДЛЯ ЛЮДЕЙ	211
Лопатинський Ю.М. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ.....	216
Луконін В. В. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА МОЛОДІЖНЕ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ	218
Макарчук О.Г., Макарчук В.П. СУТНІСТЬ ЕКОСИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	222
Макарчук О.Г., Шиманська Т.С. АНАЛІЗ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ	224

Мантур-Чубага О.С. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	226
Маршавін О. Ю. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ.....	230
Маршавін Ю.М., Кицак Т.Г. МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКОСИСТЕМИ РИНКУ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	235
Мацука В.М. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	239
Мендела І.Я. ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ.....	243
Назаров Н. К. АНАЛІЗ РИНКУ ПРАЦІ ХАРКІВСЬКОГО РЕГІОНУ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	245
Назарова Г.В., Руденко В.О. СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ГНУЧКИХ ГРАФІКІВ, ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ ТА АВТОНОМНИХ РОБОЧИХ МІСЦЬ	249
Нестеренко М.М., Мицик Г.М. ІНКЛЮЗИВНА КУЛЬТУРА ЯК КРИТЕРІЙ ГОТОВНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ЗВО ДО РОЗБУДОВИ ІНКЛЮЗИВНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	254
Новак І.М., Жук І.Л. ГЛОБАЛЬНІ СОЦІАЛЬНІ РИЗИКИ І СТРАТЕГУВАННЯ ПРІОРИТЕТІВ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ.....	257
Новікова О.Ф. ПОДОЛАННЯ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ В СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІЙ СФЕРІ НА ЗАСАДАХ СТІЙКОСТІ	261
Олійник О.О. ТОЛЕРАНТНІСТЬ ДО ІММІГРАНТІВ В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	270
Omelchuk D.S. BUSINESS ECOSYSTEMS AND PRINCIPLES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: FROM TERMINOLOGICAL COINCIDENCES TO HARMONIZATION OF CONCEPTS	272
Осипенко С.О. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ СОЦІАЛЬНОЇ ДІЇ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ.....	276

Паламарюк Т.С. АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	279
Panasiuk O.O. THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE SOCIAL SPHERE TO OPTIMIZE HR MANAGEMENT SOLUTIONS	282
Панькова О.В. ПРО ПРОМИСЛОВИЙ ДІАЛОГ ВИЩОГО РІВНЯ УКРАЇНА–ЄС В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	284
Dr. Ritu Pareek PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF EDUCATION IN POST-WAR UKRAINE	289
Петрова І.Л. РИНОК ПРАЦІ ТА РИНОК ОСВІТИ В ЄДИНІЙ ЕКОСИСТЕМІ ..	292
Петько С. М. ОСНОВНІ ПЕРЕВАГИ ТА ЗАГРОЗИ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРЕДОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ІНДУСТРІЇ 4:0 У СФЕРІ ОСВІТИ ..	295
Попик О.В. РЕАЛІЗАЦІЯ КУЛЬТУРНОГО КАПІТАЛУ В КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЯХ.....	299
Поплавська О.М. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОЇ СФЕРИ: ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД.....	304
Пошелюжний В.М. ДЕМОГРАФІЧНІ РИЗИКИ: ВІЙНА ТА ЇЇ НАСЛІДКИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА	306
Приходько Борис СОЦІОКОМПОНЕНТ КІБЕРРИЗИКІВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ ..	310
Рябець Н.М. СОЦІАЛЬНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: КОНЦЕПТ, ВИМІРИ ТА ДЕТЕРМІНАНТИ.....	311
Рябоконе І.О. ЦІННІСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОГО РОЗВИТКУ: СТРАТЕГІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	316
Сафронова О.М. РОЗВИТОК СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	319
Селезньова Д.О., Махсма М.Б. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	323

Ситник Й.С. СВІТОГЛЯДНІ ДЕТЕРМІНАНТИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ РИЗИКІВ.....	327
Скібська К.О. МІГРАЦІЙНА КРИЗА В УМОВАХ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ РИНКУ ПРАЦІ.....	331
Сова О. Ю. СОЦІОЕКОНОМІЧНИЙ ПОГЛЯД НА ДЕМОГРАФІЧНУ СИТУАЦІЮ В УКРАЇНІ	335
Стожок А.Ю. НАВИЧКИ ЯК ФАКТОР МОБІЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ	339
Stoliaruk Kh.S. THE ROLE OF PUBLIC ORGANIZATIONS IN CHARITABLE ACTIVITIES	341
Табачук В. О. ПРИНЦИПИ ІНДИВІДУАЛІЗОВАНОЇ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ВИКЛАДАЧІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ	344
Тіхонов Г.М., Кир'янова О.В. ЦІНІСНО-КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД У СИСТЕМІ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ	347
Ткаченко О.В., Кулага І.В. ДЕВІАНТНА ПОВЕДІНКА У ПРОЦЕСАХ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	352
Феденко Д.О. ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СФЕР ОСВІТИ	356
Фоменко Олексій СУБСИДУВАННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ.....	359
Фридель В.І. ПІДХОДИ ДО СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ В КОМПАНІЯХ ІТ-СЕКТОРУ	361
Харламов Михайло, Чиркіна-Харламова Марина ДО ПИТАННЯ ПРО МІГРАЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНУ РОБОТУ З МІГРАНТАМИ.....	365
Ходацький Д.С. СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ: КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ.....	368
Цимбалюк С.О. ЗАОХОЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО ЕКОЛОГІЧНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ: ІНОЗЕМНІ ПРАКТИКИ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД.....	370

Чайковська О.Є. ОСОБЛИВОСТІ РОЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОБОРОННОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	374
ChuvarDynskiy Vladyslav IMPACT OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES ON LABOR PRODUCTIVITY	377
Шандар А.М. РОЗВИТОК SOFT SKILLS У ЗДОБУВАЧІВ ОСВИТИ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «МЕНЕДЖМЕНТ»: МЕТОДИЧНЕ ПІДГРУНТЯ	379
Шевердін Олександр СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНЕ ІНВЕСТУВАННЯ ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ	383
Shevchenko Anna ADAPTING TO CHANGE: NAVIGATING THE FUTURE OF WORK THROUGH WORKFORCE ECOSYSTEMS	386
Шепетюк Л.В., Бурштин А.М. МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ ТА ЇХ НАСЛІДКИ	390
Шепетюк Л.В., Шепетюк С.Є. МІГРАЦІЯ НАСЕЛЕННЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ	394
Шушпанов Д. Г. ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ДЕМОГРАФІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ: УРОКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	398
Щебликіна І.О., Щебликіна З. В. СОЦІАЛЬНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	402
Щегініна Л.В., Рудакова С.Г. НОВИЙ ТРУДОВИЙ КОДЕКС: ПРОТИРІЧЧЯ ТА ЇХ НАСЛІДКИ	405

ВСТУНЕ СЛОВО

Колот А.М.

*доктор економічних наук, професор,
проректор з науково-педагогічної роботи
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана*

ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВ'ЯЗАННЯ НОВІТНИХ ЗАВДАНЬ СТІЙКОГО ЛЮДИНОВИМІРНОГО РОЗВИТКУ

Упродовж багатьох років проведення науково-практичних конференцій з соціально-трудової, соціоекономічної проблематики у стінах Київського національного економічного університету за участі представників органів державної влади, соціальних партнерів, відомих в Україні і за її межами науковців, представників громадянського суспільства було і залишається площадкою концентрації нових думок, епіцентром пошуку нового, креативного, неординарного, суспільно значимого; консолідації зусиль заради майбутнього.

Наукова школа соціоекономіки та управління персоналом, яку маю за честь очолювати, завжди з особливою відповідальністю готувалася до таких конференцій, які давали старт новим проектам, водночас ми прагнули на конференціях презентувати результати останніх досліджень, видані монографії, препринти наукових доповідей тощо.

Соціальна відповідальність, гідна праця, модель зайнятості в координатах цифрової економіки, регламенти трудової діяльності за умов нової нормальності; соціально-трудовий розвиток—XXI; «Праця 4.0»; «Праця XXI» — ось далеко не повний перелік наших новітніх науково-прикладних «продуктів».

Маю переконання, що ця конференція стане важливою віхою у започаткуванні низки нових напрямів науково-прикладних досліджень у царині соціального розвитку, а провідною, чи не центральною ланкою новітнього наукового поступу постане «екосистема», «екосистемність», теорія і практика екосистемного підходу до розв'язання актуальних завдань соціально-трудового розвитку.

У розвиток оприлюдненого зауважу, що соціальна сфера в цілому і соціально-трудова, зокрема, в усі попередні роки (задовго і до повномасштабної війни, і до COVID -19) знаходилася у стані, який не можна визнати суспільно прийнятним з точки зору соці-

альної якості. Пандемія коронавірусу COVID-19, а згодом війна з нашим ізвічним ворогом ще більше загострили соціальну, соціально-трудова проблематику в усіх її складових і проявах. І хоча маємо серйозні проблеми у більшості сегментів соціальної безпеки, соціальної якості, у відтворенні людського капіталу тощо, організатори конференції вважають за необхідне особливий наголос зробити на перспективах розвитку економіки в цілому, включно й соціальної сфери, на *засадах екосистемного підходу*.

Свідченням того, що у світовому вимірі екосистемність, екосистемний підхід набувають статусу провідного тренду соціально-економічного розвитку може слугувати такий красномовний факт. Якщо в кінці ХХ-го — на початку ХХІ-го сторічч у світових економічних виданнях наукового спрямування першість належала терміну «глобалізація», то нині ця першість закріпилася за терміном «екосистема». Зазначимо також, що абсолютна більшість грантів світової економіки позиціонують себе саме як екосистемні компанії.

Що сталося? Що пішло саме так, а не по іншому? Відповідь на ці та низку інших актуалізованих запитань, що наведені нижче, намагався знайти у процесі виконання щойно завершеного дослідження, результати якого відображені у препринті наукової доповіді «Екосистемність як імператив стійкого людиновимірного розвитку».

Відповідаючи на запитання: «Що сталося?», «Чому екосистема у світовому вимірі стають епіцентром стійкого людиновимірного розвитку?» наголошуємо на такому. Світ екосистеми, світ самих людей, у яких ми перебуваємо, за останні два десятиліття змінилися кардинально, а масштаби, глибина змін є більшими аніж за всі попередні п'ять, а то й сім десятиліть. Без перебільшення живемо не в світі-змін, а в «світі-зміна».

Цей світ-зміна формується під впливом чинників, які мають водночас і демографічне, і техніко-технологічне, і глобалізаційне, і політкоекономічне походження. Втім основний чинник формування світу-зміна — це все ж таки «Індустрія 4.0» та інші індустрії, які на підході, і з кожним днем посилюють свій вплив на економіку—ХХІ і її соціальну, соціально-трудова сферу. **І далі ключовий вступний посил, на якому хочу зосередити Вашу увагу.** Йдеться про авторський концепт відповіді на запитання: «Чому національна економіка в цілому і її складові, у т.ч. економіка соціальної сфери, мають трансформуватися в економіку екосистем?»; «Чому екосистемний підхід до формування економічної і соціальної політики стає провідним?»

Наголошуємо на тому, що вже на сьогодні існує як мінімум *чотири групи* факторів, які постають драйверами появи та розвитку нового формату економіки.

Перша група — фактори інституціонального характеру, і йдеться ось про що.

Цифрові та інші проривні технології «Індустрії 4.0» мають ряд особистостей у порівнянні з технологіями та іншими техніко-технологічними новаціями індустріальної доби. «Цифра» у самому широкому її розумінні формує нову об'єктивну реальність, нову конфігурацію економіки, новітніми ознаками якої є:

- розширення суб'єктності економічної діяльності;
- переміщення економічної діяльності на платформи і в мережі;
- розширення сегменту так званої «плоскої» економіки, яка діє на горизонтальному рівні на принципах самоуправління;
- поява умов, за яких принципової значущості набуває середовище, у якому перебувають економічні агенти; водночас традиційна конкуренція трансформується у конкурентне співробітництво;
- поява і посилення впливу феноменів, що отримали назву коеволюція, коспеціалізація, колаборація, емерджентність.

Назване, як і багато іншого, створює умови для появи нової конфігурації, нової архітектоніки економіки, нових організаційно-управлінських структур у межах екосистемної парадигми.

Ще і ще раз наголошуємо на такому: цифровий, інформаційно-комунікаційний, напівреальний, напіввіртуальний світ обумовлює, а той і диктує появу нового світу структур. Ними постають екосистемні компанії та інші екосистемні структури, які є іманентними форматами економіки-XXI.

Екосистема — це свого роду парасолька для структур, що розвиваються під впливом технологій «Індустрії 4.0». Водночас це й оболонка, яка об'єднує структури вищого рівня: кластери, платформи, бізнес-інкубатори, мережі.

Друга група факторів, вони ж і причини, які актуалізують розвиток екосистем, реалізацію екосистемного підходу. Вони пов'язані з нагальною потребою набуття суб'єктами економічної діяльності *конкурентних переваг, потребою «вписатися» у світ-зміну.*

Результати виконаного дослідження, які узгоджуються з висновками багатьох представників світової економічної думки, переконують у тому, що саме екосистемність як діалектична єдність екосистем, екосистемного підходу і ряду інших компонентів породжує *властивості* у сфері безпосереднього докладання

праці, які здатні трансформувати виклики і небезпеки у можливості стійкого розвитку.

В узагальненому трактуванні властивостями екосистем в економіці (вони й особливості цього феномену сьогодення) є такі: **коеволюція, адаптивність, коспеціалізація, відкритість, багатосторонність, просторове і ціннісне розмаїття, стійкість, динамізм, внутрішня самоорганізація, спільне створення цінностей, консолідація дій, платформова і мережева взаємодія.**

Зазначемо, що розглянута вище група факторів, які актуалізують екосистемну практику, має наскрізний характер. Йдеться про те, що вони стосуються та мають прояв у всіх, або більшості видах економічної діяльності.

Третя група факторів, які актуалізують перетворення екосистемних компаній та інших структур у провідну одиницю господарської практики, має водночас і наскрізний, і специфічний характер. Йдеться про появу у певних сферах економічної діяльності новітніх трендів, коли екосистемна практика стає не лише бажаною, а єдино можливою.

Як приклад можна згадати банківську сферу. За висновками міжнародних аналітичних компаній, банківський сектор національної та глобальної економіки без диверсифікації своєї діяльності вже через 5–8 років не зможе успішно функціонувати через брак доходів від основного традиційного виду послуг. З огляду на виклики і загрози та працюючи на випередження, банківський сектор на усіх континентах розпочав активну діяльність у царині диверсифікації своїх послуг. Особливо масштабною є превентивна адаптація до радикальних змін зовнішнього середовища, що спостерігається на прикладі провідних, найпотужніших банківських установ. **Без перебільшення йдеться про формування на базі нинішніх провідних банків комплексних високотехнологічних платформ, які пропонують нові послуги за задіяння можливостей цифрових та інших проривних технологій «Індустрії 4.0» та інших індустрій, що наближені до них.** Йдеться передусім про медичні, освітні, консалтингові, аудиторські послуги, які надають у різних регіонах, розширюючи портфель клієнтів, приваблюючи все новими і новими сервісами.

Розширення банківських та інших сервісних екосистем — це не форсайт очікування далекого майбутнього, а майбутнє, яке вже настає або є реальністю. Дійсно, уже сучасні сервісні послуги суттєво розширилися у багатьох сегментах, стали інноваційно, науково насиченими, гнучкими, адаптивними, клієнтоорієнтованими, набули екосистемного характеру.

Впевнений, що й соціальна сфера вже завтра, якщо не сьогодні, теж стане тією сферою суспільної діяльності, де екосистемна практика стане чи не єдиною можливою.

Четверта група факторів актуалізації екосистемності є такою за змістом.

За авторським концептом екосистемні компанії, інші екосистемні структури за політичної волі, за екосистемного мислення, за сучасного світогляду та економічної культури, можуть і повинні прижитися на українській землі («українському чорноземі») і не лише прижитися, але й «родити»; з розвитком екосистем мають з'явитися реальні практики, реальні острівки, а згодом регіональні і *національні проекти людиновимірної економіки*.

Автор тривалий час йшов, «доростав» до власної концепції людини не економічної, а соціально відповідальної, до власної концепції людиноцентризму та людиновимірності. Але чим більше я наближався до власної конструкції людиновимірності, тим більше і національна, і глобальна економіка дрейфували за іншим вектором.

Прикро про це і писати, і говорити, і визнавати, але нинішня економіка у глобальному її вимірі перебуває ближче до аморальної, аніж до моральної, що переконливо доведено у процесі виконання попередніх досліджень.

Дійсно, неупереджений аналіз засвідчує, що реалії життєдіяльності економічно активної людини, глобального соціуму в цілому є такими, що вони дрейфують до нестійкості, (не)людиноцентричності, а підтвердженням цього є, зокрема, такі дані, що торкаються глобального світу в цілому:

- неформальна зайнятість (2 млрд осіб працюють у неформальному сегменті економіки);
- бідність серед працюючих (300 млн працівників перебувають в умовах крайньої бідності, витрачаючи менш як 1,9 дол. США на день);
- смертельні виробничі травми та професійні захворювання (щорічно 2,78 млн осіб помирають за причиною нещасних випадків на виробництві чи професійних захворювань);
- збільшення тривалості робочого часу (36,1 % працівників у світовій економіці працюють понаднормово, більш як 48 год упродовж тижня);
- негативна динаміка зростання заробітної плати (темпи підвищення заробітної плати за останні два десятиліття зменшились з 2,4 до 1,8 %);
- гендерний розрив в оплаті праці (жінки порівняно з чоловіками отримують винагороду за працю на 20 % меншу);

- нерівність у доходах (за період з 1980 по 2016 рік 1 % найбагатших людей у світі дісталось 27 % зростання світового доходу, а найбідніші 50 % отримали лише 12 %);
- цифровий розрив (лише 53,6 % домашніх господарств у світі мають доступ до мережі Інтернет; у країнах, що розвиваються, ця частка становить лише 15 %).

Наведені дані, а також матеріали попередніх досліджень автора, які отримують усе нове й нове підтвердження, демонструють, що в перших десятиліттях ХХІ сторіччя спостерігається поглиблення протиріч у соціальній сфері та посилення асиметрій, які без перебільшення стають загрозою національній безпеці. Складовою останніх (асиметрій) є посилення невідповідності між нагальною потребою реалізації на практиці принципів людиноцентризму і реальним перебігом подій, коли економічно активна людина усе частіше перебуває у зоні соціально-трудова ризиків, а перспективи її трудового життя усе більше межують з нестабільністю, непередбачуваністю, дрейфом до зниження соціальної якості.

Однією з основних платформ, на яких мають реалізуватися одвічні прагнення людини праці до розвитку, самореалізації, вільної, продуктивної, гідної праці, мають бути екосистемами як основні осередки економічної, соціальної діяльності.

За нашим концептом екосистемності, у широкому її розумінні, може створити передумови та зробити реальною **одновекторний розвиток двох феноменів сьогодення: економіки екосистем і людини, яка одночасно чи поперемінно перебуває у кількох іпостасях — працівника (персоналу), клієнта, споживача, партнера.**

У наступній частині поданого матеріалу хочу зосередити увагу потенційних читачів на ключових «опорах», які закладено в основу авторського концепту екосистемності як діалектичної єдності:

- а) теорії екосистем;
- б) екосистемного підходу до аналізу явищ, процесів та інститутів, що діють в екосистемному середовищі;
- в) екосистемного мислення як результату опанування філософії та кращих практик стійкого людиновимірного розвитку.

У розгорненому вигляді авторський концепт екосистемності представлено у препринті наукової доповіді, з яким більшість учасників конференції мали змогу вже ознайомитися¹.

¹ Колот А.М. Екосистемність як імператив стійкого людиновимірного розвитку: препринт. — К.: КНЕУ, 2024. 52с.

Тому привертаю увагу лише до ключових засновків, гіпотез і висновків, які є такими.

1. За авторським концептом, введення у науковий обіг поняття екосистеми стосовно економіки є усвідомлено-неусвідомленим прагненням багатьох науковців (маємо переконання, що згодом їх буде абсолютна більшість) з висоти першої третини ХХІ ст. поглянути очима думаючої неупередженої людини на світ економіки, світ самих людей, зрозуміти їхню природу і драйвери розвитку, вийти за межі заскорузливих догм, концептів, що стосуються економічного буття, зрозуміти спочатку на філософському, теоретичному рівні природу, тенденції, доміанти розвитку глобального інституту, який уже сьогодні претендує на назву «*економіка екосистем*».

2. Конструкт авторського визначення екосистеми побудований з урахування таких принципових обставин:

1) усвідомлення, що поняття «екосистема» має біологічне, екологічне походження, і ця метафора-проекція на економічну життєдіяльність виявилася корисною для поглибленого розуміння того, як насправді функціонує світ економіки, у якому багато спільного зі світом живої природи;

2) визнання, що трактування екосистеми має охоплювати ключові властивості цього феномену сьогодення;

3) урахування, що домінантою створення, функціонування та розвитку екосистем є тріада: об'єднання навколо ціннісної пропозиції, людиноцентризму, прагнення стійкого розвитку.

Існує точка зору (доволі поширена), що поняття «екосистема» виникло як проміжне між поняттям «економічний агент (актор)» і «ринок». Автор дотримується ширшого, *інтегрованого погляду* на екосистему. Йдеться про те, що це поняття вміщує не лише *середовище* як таке.

Екосистема за нашим концептом — це *інтегроване* явище, ядром, основою якого є *локалізований* комплекс взаємопов'язаних організацій, бізнес-процесів, інноваційних проектів, інфраструктурних утворень, яких з'єднують спільні ціннісні пропозиції, процеси *коеволуції*, здатність до конкурентного співробітництва, людиновимірному розвитку.

3. Авторський конструкт поняття «екосистема» є таким: **екосистема у сфері економічної діяльності (сумісно розподіленої праці)** — це динамічна, відкрита, добровільна, цілісна платформа (мережа), що формується з економічних агентів (акторів), які об'єднуються навколо ціннісної пропозиції (ціннісних пропозицій), взаємодіють на принципах конкурентного співробітництва,

консолідації, коеволюції; обмінюються матеріальними і нематеріальними активами; розподіляють ризики, зобов'язання та зиски; прагнуть стійкого людиновимірного розвитку.

Пропоноване трактування екосистеми — це новий, інший рівень розуміння явищ і процесів сучасної цифрової доби; це практика діяльності інститутів (економічних агентів) на принципах коеволюції, самоуправління, конкурентно-партнерського співробітництва; це й шлях до подолання неприроднього, формалізованого, механістичного погляду на функціонування економічних акторів.

4. Основними типами екосистем є:

- 1) екосистеми, які формуються навколо фокусної фірми;
- 2) екосистеми, які формуються навколо фокусної ціннісної пропозиції;
- 3) екосистеми як середовища, що формуються на різних просторових рівнях без прив'язки до фокусних фірм чи ціннісних пропозицій;
- 4) екосистеми як віртуальні платформи, на основі яких функціонують механізми колаборації, спільного створення цінностей (інновацій, продуктів, послуг), у яких зацікавлені споживачі.

Водночас зазначимо, що у зв'язку з розширенням практики формування та функціонування екосистем їхні типи в реальному вимірі з кожним днем стають строкатішими. *Існує необхідність доповнення розглянутої вище класифікації таким типом екосистем, що об'єднує елементи наведених вище, зокрема регіональну, продуктову, платформову компоненти.* Саме такий тип екосистем поширений у сфері соціального забезпечення населення на регіональному рівні. Суб'єктами такої екосистеми є державні та комунальні установи, спеціалізовані органи, які надають соціальні послуги, різні верстви населення, що потребують соціальної підтримки та задоволення соціальних потреб.

5. Складником неоціненого, лише частково теоретично обгрунтованого та усвідомленого глобальним соціумом є сутнісна характеристика явищ, процесів з узагальненою умовною назвою **«екосистемний підхід»** і його кореляція з людиноцентризмом.

В авторській ментальній моделі екосистемний підхід до розв'язання актуальних завдань соціально-економічного, соціально-трудового спрямування — це водночас і сучасна філософія, і сучасна теорія, і сучасна практика задіяння нових опор стійкості та людиновимірності суспільного поступу.

В основу філософії екосистемного підходу покладені світоглядні переконання в необхідності пошуку нових форм співпраці,

взаємодії, консолідації дій економічних агентів (акторів), які об'єднуються на основі платформи для досягнення спільної мети (ціннісної пропозиції).

6. *Один із основних засновків, що їх обстоює автор у рамках цього дослідження, — наполягання на необхідності появи нової економічної теорії, здатної витлумачити те, як насправді функціонує та має функціонувати економіка цифрової, мережевої доби за використання потенціалу метаекономічного, екосистемного мислення.* За концепцією, за яку ратує автор, **під парасолькою екосистем має відбутися поєднання провідних інститутів нової економіки — мереж, бізнес-процесів, бізнес-інкубаторів, кластерів, занурених у систему взаємозалежностей, взаємозв'язків, мережових відносин, які є уособленням появи нового, інтегрованого, горизонтально-суб'єктного простору.**

Екосистемний погляд на економіку сучасної доби має викарбувати і закріпити в ментальних моделях реально наявні інтеграційні процеси у сфері суспільно організованої праці, пришвидшити перехід від адміністративно-бюрократичного, атомізованого, механістичного погляду на форми організації економічної діяльності до суб'єктно-ціннісного, за якого провідним суспільним з'єднувачем постає консолідація, солідаризм, колективно відповідальні дії, довіра, згуртованість або неекономічні імперативи.

7. За екосистемного підходу нового звучання та значущості набуває соціальний капітал. Продовжуючи дискурс, звертаємо увагу учасників конференції на таке. Економічною наукою доведено і щоденно підтверджується практикою, що людина як біосоціальна істота не може жити у вакуумі, а організації — і бізнесові структури, і неприбуткові установи — функціонувати цілком автономно. Отже, постійна взаємодія між учасниками сумісно розподіленої праці, економічними агентами слугує необхідним атрибутом життєдіяльності. **За таких умов соціальний капітал як капітал взаємодії, співробітництва, взаємозалежностей постає як явище, інститут, що вкрай необхідні для стійкого людиновимірного розвитку.**

Неупереджений аналіз засвідчує, що в першій половині XXI ст. система господарювання набуває нових рис. Розширюється, на чому вже наголошено, суб'єктність економічної, соціальної, суспільної діяльності, небачено інтенсифікуються мережеві відносини. **Динамічна трансформація вертикальних зв'язків, досі незнане розширення поля горизонтальних взаємодій актуалізує значення соціального капіталу, зумовлює нове суспі-**

льне навантаження на цей інститут. З огляду на це стає очевидно та зрозумілою спільність природи соціального капіталу, з одного боку, і екосистемних структур — з другого. У практичній площині йдеться про те, що потреба у розбудові екосистемних структур пов'язана передусім з тим, що **в умовах глобальних викликів суб'єкти економічної діяльності можуть набути незаперечних конкурентних переваг, саме завдячуючи потужному соціальному капіталу, капіталу взаємодії, капіталу коеволюції.**

8. У контексті екосистемної парадигми суспільного поступу, якої дотримується автор та активно її просуває, нового виміру звучання, розуміння, значущості набуває людиноцентризм або сучасніша, місткіша категорія і інститут, яким є **людиновимірність економіки.**

Чому для екосистемної структури і, зокрема, для екосистемної компанії людиноцентризм критично необхідний і важливий? Насамперед зауважимо, що людиноцентризм для компанії, яка розраховує на стійкий розвиток, — це не благодійність, а передумова, здатність трансформувати виклики в конкурентні переваги. **Результати виконаних досліджень переконують у тому, що рецепти успіхів компанії нині значною мірою пов'язані з тим, як цінує компанія людину — людину як працівника, елемент персоналу; людину як споживача; людину як партнера.**

9. Не потребує особливих доказів твердження, що **сучасні конкурентні переваги перемістилася в людину, а саме — в людину творчу, креативну, морально-духовну, відповідальну, ціннісно орієнтовну.** Це означає, що для компанії, орієнтованої на успіх, на стійкий розвиток, незаперечною цінністю має бути:

– **персонал**, який постає головною продуктивною силою, а його якісні параметри, мотивованість визначають здатність компанії продукувати затребувані товари і послуги; мати конкурентні переваги, що пов'язані з людиною (персоналом);

– **клієнти (споживачі)**, які голосують або не голосують за товари і послуги саме цієї компанії; проявляють або не проявляють лояльність, прихильність, інтерес до ціннісної пропозиції компанії; отже, компанія повинна мати конкурентні переваги, що пов'язані з людиною (споживачем);

– **партнери**, що постають економічними агентами (акторами), а взаємозв'язки, співпраця, співробітництво з ними природує потенціал екосистеми; створює соціальний капітал, який за продуктивністю, суспільною значущістю часто-густо не поступається

людському; отже, компанія повинна мати конкурентні переваги, що є результатом консолідованих дій з людьми (партнерами).

Саме такою у загальному вигляді є філософія людиноцентризму, людиновимірності в координатах екосистемності, яку сповідує автор.

10. У ментальній моделі автора комплекс теоретико-прикладних новацій: **екосистемний підхід, екосистемне мислення, формування екосистем структур на практиці (компаній, платформ тощо) і, врешті-решт, становлення економіки екосистем** — це єдиний процес, глобальний тренд одновекторних людиновимірних перетворень, яким належить пріоритет у найближчі десятиліття. Принципово важливо, щоб філософія екосистемності, екосистемні знання трансформувалися у переконання, економічну культуру, світогляд — XXI і стали однією з опор стійкого людиноцентричного розвитку, досягнення суспільно прийнятної соціальної якості.

Отже, результати виконаного дослідження **мають слугувати здійсненню поступу на шляху появи нової економічної теорії**, здатної не лише пояснити явища, процеси, тенденції розвитку мета-економіки, а й надати їй нових, критично важливих якостей — стійкості, передбачуваності результатів розвитку і головне — людиноцентричності, людиновимірності.

З огляду на незоране поле у цій царині усвідомлюємо складність, а то й непідйомність вирішення заявлених архізадань зусиллями вузького кола науковців, однієї чи кількох наукових шкіл. **Принципово важливо, щоб економічна думка у глобальному вимірі збагатилася міждисциплінарними, екосистемними підходами, позбулася одвічних істин, приросла філософією екосистемності; продукувала теорію розвитку, а не історію (не)розвитку.** Припускаємо і, навіть більше, маємо докази, що десь там, глибоко в душі чи не кожної думуючої, соціально відповідальної людини жевріє відчуття, що в економічній теорії, а отже, й в економічній науці, загалом щось пішло не так.

Ібн Сабейо належать такі слова: «Теорія, яка зайшла у глухий кут, відкриває чудові перспективи». Маємо переконання, що в озвучених словах цього філософа закладено глибоку думку, яку розуміємо так: з глухого кута вийти еволюційним, спрощеним, традиційним шляхом, імовірніше, неможливо. Натомість має відбутися прорив — філософський, світоглядний, знанневий, за настання якого можемо розраховувати на гарні перспективи.

На завершення ще і ще раз акцентуємо увагу на такому. Нинішня соціоекономічна реальність така, що вона потребує ради-

кальної адаптивності, консолідації, згуртованості, відповідальності.

Спільні випробування для українського народу у воєнний і повоєнний час мають супроводжуватися розвитком форм, інструментів, механізмів залучення абсолютної більшості економічного активного населення, його об'єднань до спільної місії, суспільно значущих проектів на усіх рівнях — від ініціативних груп за місцем проживання аж до національного рівня. Таке залучення має сприяти зміцненню єдності економічних агентів (акторів), консолідації членів соціуму навколо національної ідеї — ідеї національної гідності, добробуту, безпечної, вільної, ціннісно орієнтованої діяльності.

Вирішення озвучених, як і інших надзавдань перебуває в руслі екосистемних перетворень і передбачає використання тих переваг, що їх продукує екосистемний підхід. Навколо екосистем має відбутися консолідація економічно активного населення над розбудовою нової продуктивної, людяної економіки.

Наведене вище повністю вписується у відомий класичний вислів «Немає нічого практичнішого, аніж науково вивірена теорія». Маємо прагнути засвоїти філософію екосистемності, яка дозволить нам розбудувати нову екосистемну практику, практику яка вже сьогодні демонструє свої переваги на прикладі провідних компаній, сервісних організацій. Впевнений, що за іншого мислення, іншої культури, за володіння мистецтвом екосистемності іншими мають бути вже сьогодні і структури органів державної влади, і структури соціального захисту та соціального забезпечення. І невдовзі наша наукова школа запропонує свої проекти у цій царині.

Переконані, що екосистемність може і повинна поширитися і на галузь освіти.

Для нас не зрозуміло, чому в освіті основним трендом реформ розглядається укрупнення ЗНО, притому укрупнення суто механічне, «через коліно». Чому не розглядається, наприклад, створення **добровільних університетських екосистемних альянсів**, які будуть централізувати окремі функції, реалізувати спільні освітні програми; розбудовувати спільні формати ринку освітніх послуг, сегментуючи їх та закріплюючи за окремими структурами в межах альянсів. Закликаємо усіх колег зі споріднених наукових шкіл до співпраці, до розвитку теорії і практики екосистемності, за якою майбутнє. Ми маємо посилити свій внесок у суспільний розвиток продукуючи нове, прогресивне, неординарне, проривне на «ниві» соціального повоєнного відродження.

Осовий Григорій
*Голова Федерації профспілок України,
Почесний доктор соціальних наук
Академії праці, соціальних відносин і туризму*

ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ МАЄ СФОРМУВАТИ СПРАВЕДЛИВУ ЕКОНОМІКУ ДЛЯ ЛЮДЕЙ (ПОЛІТИКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ)

*В якості передмови наведемо декотрі висловлювання відомих у світі економістів, які нещодавно були опубліковані в журналі **Finance & Development** Міжнародного валютного фонду у статті з назвою «**Поза межами ефективності: більш людяна економіка**» і надають уявлення про сучасне бачення економічної науки, щоб дати відповідь на глобальні виклики 21 століття.*

Так, **Джон Мейнард Кейнс**, який є одним з фундаторів наукових досліджень ринкової економіки, писав, що «майстер-економіст повинен володіти рідкісною комбінацією обдарувань.... Він повинен бути математиком, істориком, державним діячем, філософом. Він вважав **економіку моральною наукою**, яка повинна спиратися на широку культуру, зберігаючи при цьому «відкритість до мінливої картини досвіду».

Сьогодні світ гостро потребує такої рідкісної комбінації, яку описав Кейнс, щоб знайти шлях через виклики, пов'язані зі зміною клімату, штучним інтелектом, демографічними змінами, соціальною та економічною нерівністю і геополітичними конфліктами. Нобелівський лауреат **Ангус Дігон**, власні погляди якого на такі теми, як вільна торгівля та імміграція, еволюціонували протягом півстоліття пише, що економісти мейнстріму повинні переглянути свої припущення, більш критично поглянути на вплив влади, **перестати ставити ефективність понад усе і бути скромнішими. Етичні міркування неминучі, особливо ті, що стосуються справедливості та солідарності.**

Після глобальної фінансової кризи 2008 року в центрі уваги професійного самоаналізу опинилося питання про те, **як економіка може краще інтегрувати соціальні науки та підвищити рівень добробуту і розподілу. Відбулося значне переосмислення макро-економіки та розробки політичних підходів. Економічна наука повинна розширити свою колективну уяву, щоб адаптувати рішення до різних економічних і політичних контекстів**

Україна за роки Незалежності постійно перебуває в процесі реформ. Згідно Конституції є соціальною державою й відпо-

відно має формувати свою економічну і соціальну політику. Однак забезпечити гармонійне поєднання цих двох складових розвитку не вдалося. Деякі досягнення на початку 2000-х тисячних років були в подальшому знівельовані під впливом різних політичних поглядів щодо вектору розвитку країни. На протигагу соціальної ринкової економіки активно пропагувалася ліберальна доктрина. На сьогодні концептуально **не визначена національна модель соціальної політики** (соціал-демократична, ліберальна, консервативна, інше), як соціальної держави. Наразі ми бачимо, що Американська торгівельна палата, Фонд МЗС Великобританії **активно просувають в законодавство англосаксонську модель** регулювання соціально-трудоких відносин (ринковий індивідуалізм), надаючи фінансову підтримку українським урядовим структурам. Це робиться на протигагу **європейській континентальній моделі** соціально орієнтованої ринкової економіки і розбудови держави загального добробуту. У Рекомендаціях слухань у профільному комітеті ВРУ на тему **«Соціальна політика України на 2020-2024 роки»** зазначено, що **«слід визначити модель соціальної політики** держави, яка може бути як симбіоз лібералізму і соціальної орієнтації в умовах відсутності достатніх фінансових коштів у держави та формування раціональної системи соціального захисту населення».

На практиці **в процесі тривалого періоду реформ в Україні**, вектори яких окреслювали МВФ, Світовий банк, основна увага владою надавалася трансформації фінансово-економічних інститутів, а **соціальна сфера розглядалася як похідна від економічної та як така, що обтяжує економіку**. В результаті перманентних криз економіка та ВВП країни в реальному вимірі зростали незначно навіть не досягнувши показників 1990 року. Це обмежило ресурсні можливості держави для виконання соціальних функцій і підвищення стандартів якості життя.

Утім, **на непропорційний розподіл результатів економічної діяльності на працю і капітал** значний впливала **кланово-олігархічна система**, яка мала потужне лобі у владі і перерозподіляла фінансові та матеріальні ресурси в процесі приватизації державного майна для свого збагачення. В той же час розшарування населення за рівнем життя зростало. В підсумку Україна стала за рівнем ВВП на душу населення і рівнем заробітної плати найбіднішою державою в Європі.

Надання Україні статусу кандидата в члени ЄС, що обумовлено, насамперед, визнанням героїзму українського народу у спротиві загарбницькій війні росії і тим самим захистом кордонів Єв-

ропи, очевидно спонукатиме владу і громадянське суспільство до реформ в напрямку євроінтеграції та в повоєнний період оновлення в усіх сферах суспільного життя.

Як досягти справедливої економіки в Україні і спрямувати її для задоволення потреб простої людини, щоб умови економічної діяльності відповідали принципам справедливості, солідарності і сталого розвитку в інтересах суспільства

Що означає «справедлива економіка»? Якщо спрощено — то це гармонія між тими, хто виробляє товари і надає послуги, і тими, хто ними користується. Головне питання — як забезпечити цей баланс. Ми тут нічого оригінального не придумасмо — краще зазирнемо в історію, як формувалися економіки, скажімо, в країнах сталої Європи, які за конституційним визначенням є соціальними, а по факту досягли найвищого розвитку, ставши державами загального добробуту. Базовою основою в таких спільнотах є **соціальна ринкова економіка**, яка забезпечує сталий людський розвиток та прогрес в цілому. Такі країни, як правило, на перших позиціях в економічних рейтингах та індексах світового масштабу — Данія, Швеція, Швейцарія, Люксембург, Німеччина, Австрія...

Як нам досягти цього «вселенського» балансу та добробуту? Все починається з формування структури економіки. В соціально орієнтованих економіках, як правило, 1/3 валового національного продукту — становлять засоби виробництва, необхідні для того, щоб вдосконалювати технічні, технологічні інноваційні рішення. Більша ж частина економіки зорієнтована на задоволення потреби людини — житло, харчування, якісні побутові товари, задоволення особистісного розвитку (навчання, подорожі, розваги, спорт) тощо.

Звісно, окрім власних потреб, державі потрібно мати ще й валютні надходження, аби проводити реновації, інвестувати у подальший розвиток. Тому частина вироблених товарів та послуг іде на експорт. Що не виробляється в країні, але потрібно для потреб підприємництва та споживачів, завозиться по імпорту. Звичайно, позитивним є баланс, коли експорт перевищує імпорт, бо це ще й забезпечує курсову стабільність національної грошової одиниці. Її девальвація боляче б'є по економіці і добробуту населення. На жаль, українці не раз у цьому пересвідчувалися — на початку грошової реформи співвідношення гривня/долар було 1,67 : 1, тепер 39:1 [1].

Не менше важливо, що йде на експорт — сировина чи готова продукція з високою доданою вартістю. Наприклад, наша перева-

га, найкращі чорноземи та конкурентоспроможна аграрна продукція. Збір 80 млн. тонн зернових вже не є чимось неймовірним. У радянський період 50 млн. тонн, це був рекордний врожай. Утім, потрібно експортувати не зерно, а продукти його переробки, які мають більшу додану вартість, — це значно вигідніше.

До прикладу, ціна пшениці на світовому ринку коштує 230-250 \$ за тонну, муки у 2,5 — 3 рази більше, а вартість хлібобулочних виробів — до 10 разів. Однак, держава дбає про продовольчу безпеку і тому лімітує продажі на експорт, щоб і внутрішнє споживання було достатнім, а відтак ціни більш доступними. Зрозуміло, що більш наукоємні високотехнологічні сектори економіки заробляють на експорті ще більше. Наприклад, Ірландія відкривши хаб для входження транснаціональних компаній ІТ технологій, і надавши податкові пільги, за короткий час вийшла на друге місце у світі за обсягом ВВП на душу населення — \$ 234 тис. (для порівняння, за даними Світового банку середній показник у світі — \$ 11 тис., в ЄС — \$ 34 тис., Україна ж приблизно \$ 4 тис., тобто підпадає під категорію бідних країн) [2].

Отже, висновок: потрібно не тільки змінювати структурні пропорції ВВП, але різко збільшувати його обсяги на інноваційній основі. Як — це окрема тема, ясно, що не за рахунок примітивної фізичної праці, а технічного і технологічного переозброєння виробництва до рівня 6-го укладу економічного розвитку, як в розвинених країнах. Іншим чином ні догнати, а тим паче обійти їх нам не вдасться. Згадаймо, як лобісти вільної ринкової економіки в Україні розказували, що державні підприємства і колгоспи ніколи не дадуть такого росту економіки як приватні.

У 2006 році Україна набула статусу країни з ринковою економікою. Сьогодні вже майже 85 % економіки знаходиться в приватному секторі. Нинішній уряд хоче залишити у державній власності не більше 5 %. У приватні руки ймовірно перейдуть, залишки енергетики, нафтогаз, залізниця. У такому разі ціни і тарифи зростуть у рази до рівня європейських і уряд не зможе вводити такий засіб захисту споживачів як введення спеціальних обмежень на комунальні послуги. І що тут переважає — економічна доцільність чи політична складова?

А тепер подивимося на результати: тотальна приватизація загальнодержавної власності, перехід її у приватну збільшила за 30 років ВВП на душу населення лише у 2 рази [2]. Тоді як сусідні країни в 4-6 разів. Не кажучи вже про Китай, який має доволі велику частину державних підприємств, але майже догнав в еко-

номічному розвитку США. Я був у Китаї в 2011 році на міжнародній профспілковій конференції, де нам китайські колеги на запитання, яка форма власності державна чи приватна є більш продуктивною і соціально спрямованою, дипломатично відповіли «не важливо якого кольору томати, головне. щоб вони були споживними».

Ще одна важлива річ. **Щоб підтримувати сталий економічний розвиток має бути постійний достатній споживчий попит у самій країні, а люди повинні бути платоспроможними.** Отже частка виробництва споживчих товарів та послуг і частка доходів громадян у валовому внутрішньому доході країни мають співпадати і, що не менш важливо, становити 60-65 %, як в соціальних державах. До речі, радянська система у змаганні з капіталістичною за кращі умови для населення багато що робила для цього: всі державні послуги освіти, охорони здоров'я, соціальне житло були безоплатними, низькі ціни і тарифи на газ, електроенергію, житлово-комунальні послуги, проїзд у громадському транспорті, практично нульова інфляція. На підприємствах завдяки плановому розподілу прибутку на його виробничий розвиток, розширення житлового і соціально культурного будівництва, матеріального заохочення працівників, будувалася такий собі корпоративний соціалізм. Все це разом формувало життя домогосподарств передбачуване на тривалу перспективу. А ось чого явно постійно бракувало, так це добротних споживчих товарів, бо 2/3 економіки працювало на оборону і мілітаризацію країни, а товари народного споживання займали 1/3. Згадаймо, українці були спроможні робити космічні ракети і літаки, а путньої пральної машини для повсякденного попиту не виготовлялося. Легендою українського автопрому був «Запорожець», та й той у дефіциті. З цього минулого маємо зробити належні висновки — виробляти в нашій країні якісне і необхідне для населення, надаючи роботу людям і не залізати в борги для придбання імпортних товарів.

У поточному році ситуація складається не добре. За даними Мінекономіки експорт українських підприємств складе 56 млрд., тоді як імпорт 96 млрд. Від'ємне сальдо 40 млрд. Чим його покривати? Запозиченнями в борг? Він вже й так перевищив допустиму межу — не більше 60 % ВВП., а по факту маємо в півтора разу більше. З іншого боку, це джерело додаткового тиску на курсову стабільність гривні, що теж матиме негативний вплив на доступність кредитів і купівельної спроможності населення. До того ж повернення державного боргу та сплата відсотків лягає тягарем на кожного українця. Тому ФПУ підтримує ініціативи

вітчизняних підприємців: «виробляй українське», «купуй українське», «свій до свого по своє». Адже до 40 % коштів при купівлі українського повертається до бюджету у вигляді податків, який в умовах воєнного стану повністю спрямовується на забезпечення обороноздатності країни. З іншого боку, очікуване запровадження кешбеку заохочуватиме покупців.

Ще один крок до **справедливої соціально орієнтованої політики** — це **оподаткування доходів, яка б диференціювала ставки податку на доходи фізичних осіб та корпорацій виходячи з їх величини і джерел набуття**. Оподатковувати за єдиною нормою зарплату на рівні межі бідності і мільйонні зарплати топ менеджерів акціонерних компаній — не справедливо. Чи, скажімо тримати на одному рівні сплату податку на додану вартість на хліб, молоко, дитячі товари у розмірі 20 %, як і на предмети розкоші? Звичайно, несправедливо. В багатьох країнах ЄС податок на продажі 5-7 %. Також має бути справедлива цінова політика держави на найнеобхідніші продовольчі товари, адже земля, надра, природні багатства належать народу (Ст. 13 Конституції). Тому бізнес має ділитися прибутками і особливо надприбутками в інтересах суспільства.

Потреба на державному рівні дати відповідь на питання: чому податки на дивіденди 5 %, на виведений капітал 9 %, тоді як доходів фізичних осіб та підприємств — 18 % плюс 1,5 % військової збір?

Як досягти справедливості на шляху становлення України як соціальної держави? Насамперед необхідно змінити **політику доходів**, яка б дозволяла людям відчувати себе спроможними придбати те, що виробляється у власній країні чи завозиться як імпорт і теж конче необхідне для задоволення потреб.

У першу чергу провести роботу з визначення об'єктивного справедливого **соціального стандарту, який би гарантував достатній рівень життя**. Слід згадати шлях, який ми пройшли. На початку 90-х років, коли інфляція доходила до 10000 % і замість грошей ввели купоно-карбованці, профспілки спонукали уряд і депутатів прийняти Закон «**Про межу малозабезпеченості**». Тобто визначити поріг доходу, який забезпечив хоча б елементарне людське виживання. І прив'язуючись до неї, люди могли зорієнтуватися, якою ж має бути заробітна плата і пенсія і, що на них можна придбати, оплатити комунальні послуги тощо.

Надалі, з прийняттям Конституції України соціальні права громадян були належно закріплені, зокрема Ст.48 встановлено, що «кожний має право на достатній життєвий рівень для себе і

своєї сім'ї, що включає достатнє харчування, одяг, житло» [3]. Коли економіка почала зростати, ми взяли досвід країн з соціальною ринковою економікою, де давно визначають **прожитковий мінімум**, тобто більш високий соціальний стандарт, який забезпечує жителям прийнятний для конкретної спільноти гарантований рівень життя. Не виживання, підкреслю, а життя.

В Україні, влада пішла на ухвалення закону «Про прожитковий мінімум» у 1999 році. А наступного року було прийнято закон «Про державні соціальні стандарти і державні соціальні гарантії». Громадська експертна група, спеціально для цього створена, сформувала споживацький кошик до якого увійшли продовольчі, непродовольчі товари, різні послуги і обов'язкові податки та платежі. Було багато критики щодо недостатності такого набору до кошика, але головне, що тоді вдалося підв'язати до нього закон «Про оплату праці», згідно якого **мінімальна заробітна плата не повинна бути меншою за вартісну величину прожиткового мінімуму**. Так само має становити і мінімальна пенсія. Це був реальний прорив. Адже це допомогло до певної міри нівелювати таке ганебне явище, як «працюючі бідняки».

За даними Держстату України заробітна плата в структурі доходів населення становить лише 45 %. Це парадокс, що праця не є основним джерелом добробуту, а з іншого боку понад 80 % іде на поточне придбання товарів і послуг, що не дозволяє відкласти кошти про запас. Два роки COVID та воєнного стану, коли люди втратили роботу та житло, засвідчили, що їх заощаджень у середньому вистачило лише на кілька місяців прожиття.

Звісно, світова фінансова криза в 2008 році, внутрішні економічні кризи під час революцій 2004 року та 2013-2014 років негативно позначилися на спроможності держави запровадити належні розміри соціальних гарантій. Зокрема, щоб мінімальна заробітна плата була не менша ніж фактичний прожитковий мінімум, профспілкам вдалося один раз за прем'єрства Ю. Тимошенко у 2007 році. Вдруге це зробив уряд В. Гройсмана у 2016 році. Згідно з Генеральною угодою, мінімальну зарплату збільшили одразу не на відсотки, а удвічі з 1600 до 3200 грн. У 2020 році це було впроваджено з ініціативи В. Зеленського.

У цілому просування неоліберальної політики під гаслами реформ та запровадження в деякій мірі вимушених обмежень на період воєнного стану звузила систему соціального захисту, що призвело до урізання соціальних гарантій для всіх верств населення. Для цього достатньо хоча б ознайомитися з законопроектами, які розглядаються або підтримано Комітетом з питань соці-

альної політики та прав ветеранів та вже діють як закони. Декотрі обмеження на період воєнного стану, зважаючи на пріоритетне фінансування оборони і потреби захисту вітчизни, об'єктивно обумовлені. Однак, це не може бути правилом надалі для соціальної держави України і порушувати конституційні права громадян. **Наразі, профспілки здійснюють постійний моніторинг і адвокацію 45 законопроектів, які знаходяться на розгляді парламенту, частина з яких несе загрози правам та інтересам як працівників, так і профспілок. Триває робота над проектами Трудового і Соціальних кодексів України, про внесення змін до законів про соціальний діалог, про вирішення колективних трудових спорів, соціальне страхування тощо.** У 2023 році Спільний представницький орган профспілок на національному рівні опрацював понад 890 таких нормативно-правових актів уряду, народних депутатів, до третину з них надані суттєві зауваження і пропозиції розробникам, а 65 актів СПО не погодив, вважаючи їх такими, що порушують або звужують права громадян.

Таблиця 1

Недоплати працівникам порівняно з фактичним прожитковим мінімумом

	посадовий оклад (тарифна ставка) працівника I тарифного розряду ЄТС	фактичний розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб*	розрив між фактичним розміром прожиткового мінімуму для працездатних осіб та посадовим окладом працівника I тарифного розряду ЄТС
Грудень 2019	1921	4814	2893
Січень 2020	2102	4864	2762
Вересень 2020	2225	4865	2640
Січень 2021	2670	5301	2631
Червень 2021	2670	5710	3040
Листопад 2021	2670	5722	3052
Грудень 2021	2893	5792	2899
Січень 2022	2893	6032	3139
Червень 2022	2893	7072	4179
Грудень 2022	2893	7371	4478
Січень 2023	2893	7484	4591
Грудень 2023	2893	8257	5364

*Таблиця складена ФПУ за даними центральних органів виконавчої влади

Всі законопроекти в процесі підготовки до їх прийняття мають бути адаптовані до базових принципів і норм Директив ЄС та спрямовані на посилення соціальних інститутів і захищеності громадян. Без створення привабливих умов праці і безпеки життя, складно розраховувати на повернення майже 8 млн. українців, які перебувають закордоном як біженці та призупинити подальшу трудову міграцію. Адже рівень життя і розміри навіть соціальної допомоги в багатьох країнах є такими ж як і доходи від праці в Україні, а рівень заробітної плати перевищує український від 3 до 15 разів.

Чи є нині мінімальна зарплата справедливою і як вона впливає на українську економіку та життя людей? Різні опитування дають різні цифри. Але якщо грубо порахувати хоча б найнеобхідніші для елементарного життя витрати однієї людини, то це десь сума, еквівалентна 400 доларів на місяць. Якщо взяти до уваги правила ЄС, то мінімальна зарплата повинна становити 50 % від середньої або 60 % медіанної зарплати. Отже, середня зарплата в економіці країни прогнозується урядом у 2024 році у розмірі 20,8 тис.грн, то мінімальна мала б становити понад 10 тис, а не 7100-8000, як визначено законом. Зазначимо, що розмір мінімальної зарплати в середньорічному виміру зростає лише на 3.4 %, що нижче індексу інфляції за 2023 рік — 5,1 %, і тим більше, не перекиває цей показник у поточному році, який за прогнозом і бюджетними розрахунками складе 9,8 % .

Мінімальна заробітна плата в Україні та окремих країнах ЄС.

Українська МЗП традиційно відстає від аналогічного показника країн ЄС.

	Мінімальна заробітна плата, €, січень 2024
Україна	172
Болгарія	477
Румунія	663
Угорщина	697
Литва	924
Польща	978
Франція	1767
Німеччина	2054

Також, гарантована в Україні МЗП залишається нижчою за мінімальний рівень доходу, який необхідний для забезпечення

працівникові гідного життя, як це рекомендується Директивою ЄС про адекватний рівень МЗП.

Такий висновок підтверджують, зокрема, розрахунки, зроблені на базі показників за 2023 рік:

	грн	євро
Прожитковий мінімум для працездатних осіб (ст. 7 Закону України «Про Державний бюджет України на 2023 рік»)	2684	67,8
Також, гарантована в Україні МЗП залишається нижчою за мінімальний рівень Мінімальна заробітна плата (ст. 8 Закону України «Про Державний бюджет України на 2023 рік»)	6700	167,8
Фактичний розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб у цінах грудня 2023 року (за розрахунками Мінсоцполітики з урахуванням суми обов'язкових платежів)	8257*	203,8*
Середньомісячна заробітна плата у 2023 році	17442	441
Розмір мінімальної зарплати відповідно до Директиви — <i>50 % середньої зарплати</i>	8721	220,5
Розмір мінімальної заробітної плати станом на 1 січня 2023 року , розрахований ФПУ відповідно до норм національного законодавства, міжнародних зобов'язань України з урахуванням фактичного розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб, витрат на освіту, охорону здоров'я, придбання житла, сімейної складової та рівня інфляції.	10717	272,4

Але тут варто пам'ятати й про Конвенцію міжнародної організації праці 131 «Про особливості встановлення мінімальної заробітної плати в країнах що розвиваються та про Європейську соціальну хартію, які вказують, що **треба враховувати не тільки потреби самого працівника, а й непрацездатних членів сім'ї**. Тобто працівник не повинен, образно кажучи, недоїдати, бо має на утриманні неповнолітній дітей чи старих батьків з невеликою пенсією.

Слід зазначити, що встановлення розміру мінімальної зарплати і пенсії є обов'язком держави, адже в такий спосіб вона захищає людину від бідності і примушує роботодавця будь-де платити неменше. Водночас в країнах ЄС все більше уваги приділяється впровадженню так званого **гарантованого мінімуму доходів**, який був би достатнім для більш високого рівня життя. В Україні таким потенційним ресурсом має стати гідний рівень заробітної плати, відповідно до професії, кваліфікації, спеціальності, обсягу і якості виконаної роботи. Ставка на «де-

шеву» робочу силу впродовж всіх років незалежності зазнала повного краху. Населення стало біднішим, а економіка не отримала належного розвитку.

За оцінками Світового банку частка бідного населення в Україні традиційно складала коливалися в межах 20-25 %, тоді як у 2023 році під впливом воєнного стану –55 %. Українські дослідники з Інституту демографії та соціальних досліджень ім. Птухи наводять данні, що бідними у 2023 році було 67 % населення, відносячи до цієї категорії тих, хто споживає менше вартісної величини прожиткового мінімуму.

Все це, ще раз підкреслює нагальність проведення докорінної реформи заробітної плати на засадах визначених Законом України «Про оплату праці» та європейським законодавством. Її мета не лише відтворення робочої сили самого працівника, а й забезпечити матеріальне утримання непрацездатних членів його сім'ї, зокрема через запровадження доплати — так званої сімейної складової. Це близько 25 % до основної частини зарплати. Для українців це вкрай важливо, адже найбіднішими є молоді родини з дітьми. Особливо в умовах демографічної кризи, коли кількість смертей перевищує в десятки разів народжуваність, як в силу природного скорочення, так і наслідків війни. Тому саме зараз треба створювати такі умови, щоб молода сім'я хотіла мати дітей. А не вивозила їх в інші країни. Щоб вона знала що може дати їм якісну освіту, піклування тощо. В цілому мова йде про те, як забезпечити збереження наявного трудового потенціалу країни, так і про розширене його відтворення. Як зазначив прем'єр-міністр України Денис Шмигаль, для грошового забезпечення одного захисника вітчизни потрібно, щоб працювало 8 працівників, а для виплати середньої пенсії ветеранам праці — мінімум три. Профспілки і роботодавці не раз ставили питання перед Урядом щодо прийняття державної цільової програми відтворення трудових ресурсів, адже власне йдеться про економічну безпеку держави. Однак, поки що безрезультатно.

Зараз ми говоримо тільки про перемогу. Але ж ми хочемо мати державу, в якій люди захочуть жити після завершення війни, брати участь у відбудові та й щоб біженці і трудові мігранти повернулися на Батьківщину.

Національна стратегія доходів Кабінету Міністрів до 2030 року, щоб стати ефективною та успішною, повинна мати широку підтримку та політичну волю.

Ситуація стане зрозумілою під час двосторонніх переговорів з ЄС щодо набуття Україною членства, а це вимагатиме виконан-

ня Копенгагенських критеріїв та **імплементації норм ЄС** в національне законодавство. Іншим індикатором справедливої економіки стануть колективні переговори на національному рівні між урядом, роботодавцями і профспілками щодо укладення нової **Генеральної угоди** щодо економічного розвитку та регулювання соціально трудових відносин на національному рівні. А також публічного громадського обговорення урядових **стратегій і планів відбудови України**. Допоки цього немає, що не сприяє залучення суспільства до вирішення існуючих проблем в економіці і соціальній політиці.

Президент України В. Зеленський на урочистостях з нагоди Дня Конституції 27 червня 2022 року заявив про те, що валовий продукт України має досягнути за 10 років один трильйон доларів. Наразі він складає біля 200 млрд. А заробітна плата українця має становити 1000 євро плюс 30 %, до рівня сусідніх країн ЄС. Слід зазначити, що у Стратегії діяльності ФПУ на між'їздівський період профспілки планували вийти на такий рівень зарплати до 2027 року за умови справедливої економіки, розвитку виробничої демократії, розширення сфер колективно договірного регулювання оплати праці і впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в кожній компанії, де є наймана праця. Але війну ніхто не планував. Водночас сторони соціального діалогу не мають права відкладати вирішення цього життєво важливого питання, яке порушив Президент.

Нормативно правову базу і методологічну основу потрібно формувати зараз. Вважаємо, що шанси розбудувати справедливую економіку покращилися.

По-перше, реалізація євроінтеграційного курсу зобов'язує. Україні в цьому активно допомагають ЄС, міжнародні організації, країни-партнери.

По-друге, повільно, але все ж таки відбувається демонополізація ринків і деолігархізація, зменшується сегмент тіньової економіки, посилюється боротьба з корупцією. Бізнес почав з власної ініціативи підвищувати зарплату працівникам, зважаючи на дефіцит робочих рук і тривожні тенденції наростаючої демографічної кризи.

По-третє, масштабне входження міжнародного капіталу і потужних транснаціональних корпорацій для відбудови України у повоєнний період є не тільки благом, а й несе конкурентну загрозу національним компаніям, малому бізнесу і фермерським господарствам. Тому Україні треба зміцнювати власний економіч-

ний потенціал, посилювати стимулювання праці і спроможність протистояти викликам глобалізації.

По-четверте, якщо не будуть створені безпекові і привабливі мотиваційні умови праці в Україні продовжиться відтік робочої сили, особливо масово, коли відкриється повноцінний ринок праці для українців на теренах ЄС. Ми це спостерігаємо на прикладі Польщі, яка цілеспрямовано заміщає виїзд свої працівників до більш заможних країн українцями.

Тож уряд, організації профспілок і роботодавців повинні діяти злагоджено як одна команда з спільними цілями. Відновити соціальний діалог на майданчику Національної тристоронньої соціально економічної ради. Вже зараз передбачити в планах відбудови і оновлення країни, інноваційну модернізацію виробництва, спрямувати фінансову, бюджетно-кредитну і податкову політику на проведення необхідних структурних і якісних змін в економіці, впроваджувати стимули, які дозволяють людям відчувати себе певнено в своїй країні саме завдяки своїй праці.

Це те, що в світі називають «гідна праця»

Це те що формує соціальну державу.

Це те що наблизить Україну до держав загального добробуту.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Finance.ua 20.03.2023. URL: <https://finance.ua/ua/currency>
2. Мінфін. 5.03.2024. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>
3. Конституція України. <http://surl.li/gdyl>

Лопушняк Г.С.

*д.е.н., професор, завідувач кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана*

РОЗБУДОВА ЕКОСИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ЗАКОНОДАВЧІ НОВАЦІЇ ТА ОЧІКУВАННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Сьогодні проблеми розвитку вищої освіти України зумовлені не лише економічною, а й безпековою нестабільністю, посиленням розриву між конституційними гарантіями здобуття доступної й безкоштовної освіти та реальним її забезпеченням, незаверше-

ністю реформування практично усіх секторів економіки та специфікою підготовки кадрів для окремих галузей національної економіки тощо. Низький рівень заробітної плати науково-педагогічних працівників, надмірне навантаження, пов'язане із необхідністю провадження освітньої діяльності в асинхронному режимі, застаріла матеріально-технічна база більшості ЗВО, руйнування внаслідок ракетних обстрілів освітньої інфраструктури у поєднанні з демографічною кризою зумовили появу низки законодавчих та інших ініціатив у сфері вищої освіти.

Основними з них є:

- *зміни у фінансуванні підготовки здобувачів вищої освіти* (запровадження грантів на навчання; державне та регіональне замовлення на спеціальності, випускники яких найбільш затребувані для економіки України; пільгові кредити на навчання). Чинний нині розподіл місць державного замовлення за принципом «гроші ходять за студентом», з одного боку, збільшує адресність коштів, що виділяються на ці потреби, а з іншого — призводить до їх розпорощення і, відповідно, до неефективного використання. Так у 2021 р. на 55 освітніх програм другого рівня вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» вступило не більше 3 осіб, серед яких від 1 до 3 осіб були зараховані за кошти державного бюджету. Тобто ЗВО сформували групи до 3-х осіб, кожна з яких в середньому принесла збитку від 297,1 тис. грн до 158,5 тис. грн в рік. За відповідними розрахунками, які включають виключно оплату праці викладачів та нарахування на неї, точка беззбитковості знаходиться в межах наповнюваності групи не менше шести осіб. Тому доцільно здійснювати розподіл місць державного замовлення між ЗВО, які за національним рейтингом (критерії визначає МОНУ) — вище середнього показника, в обсязі не менше 5-ти на одну програму (магістерську) та не менше 8 місць на одну програму (бакалаврську), а також встановити заборону на відкриття широкої конкурсної пропозиції для неакредитованих освітніх програм.

- *скорочення кількості ЗВО до 100 установ через їх об'єднання*. Основною передумовою необхідності скорочення називається зменшення чисельності здобувачів вищої освіти без зменшення кількості ЗВО. Проте за даними Державної служби статистики України, з моменту незалежності до початку 2022/2023 н. р. кількість ЗВО скоротилося на 29,3 % (з 891 до 630), а здобувачів вищої освіти — на 17,2 % (з 1638,3 тис. до 1356 тис. осіб). Щоправда у 2007 — 2009 р. кількість здобувачів вищої освіти сягнула піку і становила 2763,8 — 2813,8 тис. осіб,

що дійсно більш як у два рази більше, ніж у 2022 — 2023 рр. Базою для порівняльного аналізу має бути певний історичний період (наприклад, проголошення Незалежності України), а не просто рік, в якому показники є найкращі для виправдовування скорочення. Більше того, за прогнозом скорочення кількості потенційних вступників розпочнеться з 2032 р., а не з 2025 р, як це пропагується у ЗМІ. Тому процес об'єднання ЗВО є виправданим, але за умови визначення чітких критеріїв, серед яких не має бути кількості населення у тому чи іншому місті², адже значна частина вступників обирають ЗВО не у своєму місті чи регіоні, а в іншому.

- *поділ посад у ЗВО на науково-педагогічні та педагогічні [3].*

За результатами проведеного опитування науково-педагогічних працівників лише 11,1 % респондентів підтримують цю ідею. Інші вважають її недоцільною і неприйнятною. Пропонуємо здійснити кластеризацію ЗВО в залежності від їх розміру та основних видів діяльності: дослідницькі університети (основний кадровий склад: науково-педагогічні та наукові працівники); вищі школи — науково-педагогічні та педагогічні працівники; коледжі — педагогічні працівники;

- *розробка та реалізація механізму інституційної акредитації, що передбачена як вид «оцінювання якості освітньої діяльності закладу вищої освіти та його системи внутрішнього забезпечення якості» [5].* Ця ініціатива є досить актуальною та могла б вирішити низку проблемних питань. Зокрема, враховуючи те, що дана процедура «є добровільною і може проводитися за ініціативою керівника та колегіального органу управління закладу вищої освіти» [4], кожен ЗВО повинен розуміти для чого її проводити? Які переваги (преференції) отримає він отримає залежно від результату її проведення? Узагальнюючи пропозиції науковців, такими преференціями можуть бути: спрощення процедури програмних акредитацій; визначення статусу ЗВО (дослідницький, вища школа, коледж); диференціація посадових окладів (встановлення підвищених посадових окладів для тих ЗВО, які успішно пройшли процедуру інституційної акредитації); збільшення фінансування та інше;

² Пропонується у містах з населенням 100 тисяч осіб і менше залишити один університет, у містах з населенням від 100 до 350 тисяч осіб — два університети, понад 350 тисяч осіб — може бути три типи ЗВО (навчальні інститути, дослідницькі університети та світоглядні академії).

- *повернення індикативної вартості*. Досить дискусійне питання, оскільки «індикативна вартість навчання не може перевищувати 3-х кратного розміру середньомісячної заробітної плати по регіону» [2], а у 2023 р. регіональна диференціація за цим показником становила 1,8 рази. Тобто вартість навчання за аналогічними освітніми програмами в одному ЗВО може становити майже наполовину дешевше, ніж в іншому. У підсумку це може призвести до: зменшення доступності вищої освіти і як наслідок зменшення освіченості та обмеження розвитку людського капіталу; вибору абітурієнтами освітньої програми (спеціальності) не на підставі своїх інтересів та здібностей, а виходячи із фінансових можливостей (наслідок: зменшення мотивації до навчання і відповідно до майбутньої професії); збільшення вартості може призвести до зниження кількості здобувачів (наслідок: малокомплектні групи);

- *зміну процедури виборів ректора*. Пропонується призначати ректора на основі рішення наглядової ради. Проте таку ініціативу не підтримують (98,1 %) основні на сьогоднішній день потенційні учасники зазначеного виборчого процесу (науково-педагогічні працівники, які за нинішньою процедурою у повному складі включаються до списку виборців);

- *скасування вимоги щодо наявності наукового ступеня у керівника ЗВО*. Керівник — це менеджер, і йому не обов'язково мати науковий ступінь. Лише 0,2 % опитаних науково-педагогічних працівники, які по суті, за умов чинного нині законодавства можуть претендувати на цю посаду, підтримують цю ідею, що є цілком логічно. Адже кожен керівник для ефективного управління має добре знати сферу діяльності організації, яку очолює. За результатами проведеного дослідження [1], знання сфери діяльності є однією із ключових управлінських навичок;

- *повернення до формульного фінансування та його удосконалення*. Оновленими критеріями є: контингент студентів за державним замовленням, обсяг коштів, залучених в рамках наукових грантів; місце в міжнародних рейтингах або участь у європейських проектах Еразмус+; показник працевлаштування; регіональний коефіцієнт. Проте наявність активностей за усіма цими критеріями не гарантують підвищення якості вищої освіти для переважної кількості здобувачів, що навчаються у ЗВО. Варто було б визначити вартість підготовки 1 фахівця за кожною спеціальністю і здійснювати основне фінансування на основі цих розрахунків. Додатковий обсяг фінансування ЗВО можуть отримувати

вати за рахунок інших активностей, в тому числі і тих, які передбачені оновленими критеріями.

У результаті проведеного дослідження, окрім вище перелічених визначено і інші актуальні проблеми, які перешкоджають розвитку екосистеми вищої освіти в Україні. Серед них: низький рівень заробітної плати у сфері вищої освіти; реальна загроза безпеці усіх учасників освітнього процесу через військові дії на території України, зруйнована або пошкоджена інфраструктура ЗВО; недостатність ресурсів для створення цифрової екосистеми ЗВО; відсутність професійних стандартів за більшістю посад для різних видів економічної діяльності; освітня міграція, часті зміни політики у сфері вищої освіти без належного обґрунтування (підготовка аспірантів, зміна спеціальностей, укрупнення ЗВО та інше).

Серед першочергових заходів для розвитку екосистеми вищої освіти визначено: структурування ЗВО за видами (дослідницький, вища школа, коледж); відміну індикативної вартості (встановлення ціни в рамках автономії); зміну підходів до розподілу державного замовлення; підвищення престижу праці викладача (удосконалення системи оплати праці); зміна підходів до фінансування вищої освіти.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Lopushniak H., Mylyanyk R., Lopushniak V., Shandar A., Leontenko O. Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. №20(4). P. 88-110. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.08)
2. Деякі питання запровадження індикативної собівартості : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2020 р. № 191. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/191-2020-%D0%BF#Text>
3. Про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки наукової роботи в закладах вищої освіти : Проект Закону зареєстровано від 10.08.2023 р. № 9600. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/42441>
4. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
5. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

Андрушкевич Н.В.

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту
та соціально-гуманітарних дисциплін
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»
м. Черкаси, Україна*

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Цифрові інновації роблять людський капітал ще важливішим, ніж будь-коли. Тому необхідно зосередитися на підвищенні взаємодоповнюваності нових технологій та людських здібностей. Зокрема, необхідно докладати більше зусиль для розуміння того, які нові навички будуть потрібні, і як зміниться існуюча робота, що вже зараз вимагає вдосконалення освітніх програм та програм професійної підготовки.

Відкритим залишається питання про те, якими є реалії сучасного ринку праці. Є необхідність реформування інститутів ринку праці для підтримки майбутнього, коли під час зростання гнучкості ринку праці значна частка працівників частіше мінятиме робочі місця та роботодавців, а також реформування систем соціальної допомоги та зміцнення систем соціального захисту для згладжування економічних перетворень та пом'якшення негативних наслідків цифровізації виробництва і економіки на працівників.

Існує ще один важливий момент, на який слід звернути увагу при удосконаленні систем мотивації на підприємствах. Науковцями відзначаються зміни у мотиваційній поведінці молоді, що виходить на ринок праці [2].

Пріоритетом для цієї групи населення є модель цільової поведінки на роботі, наявність кар'єрних цінностей, прагнення визнання результатів праці, а також високих доходів. Крім того, для роботодавців інтелект, здатність вчитися та інші soft skills поступово стають важливішими, ніж професійний досвід. Як зазначають аналітики журналу Forbes, лише дві третини роботодавців у світі шукають кандидатів з релевантним досвідом роботи, тобто на кожну третю вакансію, готові взяти людину без досвіду роботи. Це підтверджує і відомий дослідник у галузі управління талантами Джош Берсін, на думку якого, навички та університетські знання сьогодні старіють і, набагато важливіше стає вміння співробітника швидко вчитися.

Серед великої кількості різних теорій мотивації необхідно виділити теорію мотивації американського психолога Девіда МакКлелланда, що поділяє всі потреби на кілька груп: потреби у владі, в успіху та в причетності. В зв'язку з цим, один із найважливіших висновків теорії МакКлелланда — це те, що потреба в успіху як мотивація до досягнень характерна для більшості людей і, з нашої точки зору, зачіпає безпосередньо мотивацію здібностей працівника за умов формування цифрової економіки [1].

Виділимо основні засади вдосконалення системи мотивації на підприємстві в умовах активного впровадження цифрових технологій як у виробництво, так і у звичайну повсякденність:

1. Персоналізація. Індивідуальний підхід до кожного працівника та облік його потреб щодо зміни наявного робочого простору.

2. Відкритість. Система мотивації має бути зрозумілою кожному працівникові організації.

3. Довіра та чесність по відношенню до працівників.

4. Безперервний зворотний зв'язок. У персоналу має бути право висловлювати свою думку та отримувати конструктивний відгук на свої запитання.

Цифровізація економіки та суспільства вимагає від системи мотивації налаштування на розкриття особистих якостей та здібностей людини вміння критично мислити, здатності працювати у колективі, ініціативності, завзятості, комунікабельності. У наслідок цього виникає необхідність корекції системи мотивації на основі досягнення балансу між методами матеріального стимулювання та методами, що відкривають можливість самореалізації працівників, зростання їх зацікавленості в роботі та одержанні не тільки матеріального, а й морального задоволення від трудової діяльності. Для забезпечення конкурентостійкості працівникам необхідно постійно удосконалювати свої навички, опановувати суміжні професії, підвищувати рівень знань та кваліфікації. Так, наприклад, системі заохочення має приділятися більше уваги з погляду пояснення працівникам їх досягнень для зниження відчуття несправедливості.

У цьому плані від керівництва підприємства вимагається правильно сформулювати стратегію розвитку кадрового потенціалу. У цьому контексті цікаві результати анкетного опитування власників та менеджерів компаній — слухачів програм МВА про найбільш значущі нематеріальні фактори мотивації інноваційного поведінки персоналу. За даними дослідження до найбільш зна-

чуючих факторів увійшли такі як прозорість цілей компанії, сприятлива атмосфера та справедливість, під якою мається на увазі переконаність працівника у визнанні свого вкладу у розвиток підприємства та отримання адекватної матеріальної винагороди. Наступними за значимістю виявилися такі фактори, як демократичний стиль керівництва, налагоджений канал зв'язку з начальником та взаємодопомога, співробітництво, а також уміння брати на себе відповідальність [3].

Світові практики свідчать про ускладнення функціонального навантаження на персонал за умов цифровізації. У цьому плані вітчизняні професійні стандарти певною мірою враховують необхідність наявності цифрових компетенцій у співробітників різних рівнів керування. Крім того, задачі підвищення мотивації працівників в умовах формування цифрової економіки, вимагає налагодження гнучкої системи комунікацій з персоналом, заснованої на обліку потреб та інтересів сучасних працівників. Мотивація здібностей має бути націлена на розкриття особистих якостей та здібностей працівника, вміння критично мислити, здібності працювати в колективі, ініціативності, завзятості, комунікабельності, вміння та бажання постійно вчитися. При цьому не існує універсальних методів та інструментів для всіх організацій. Для кожної окремої організації можуть застосовуватися ті методи мотивації персоналу, які будуть ефективні за умов її розвитку. З цього випливає, що необхідно поєднувати різні підходи та методи, слідувати за технічним прогресом, активно використовувати цифрові технології, що дозволяють організації збалансувати систему мотивації персоналу, тим самим сприяючи зростанню її ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Антонюк В. П. Стратегія розвитку вищої освіти України в контексті вимог до людського капіталу та євроінтеграційних процесів. Вісник економічної науки України. 2021. № 1(40). С. 113-119. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).113-119](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).113-119).
2. Воржакова Ю. П., Зоріна Є. Д. Мотивація персоналу в Industry 4.0. І Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2020. С. 30-31.
3. Дашченко Н.М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Бізнес Інформ. 2020. № 4. С. 424-432.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕКОСИСТЕМИ РИНКУ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Стрімке зростання інтернет-економіки сприяє трансформації різних сфер діяльності, включаючи сферу праці. Нові цифрові економічні моделі, такі як спільне споживання, платформна та гіг-економіка, кардинально змінюють традиційні підходи до працевлаштування. Ці зміни стають об'єктом наукових досліджень та громадських обговорень, а провідні компанії активно впроваджують нові організаційні форми співпраці. Технологічні зміни впливають на баланс попиту та пропозиції на ринку праці, змінюючи зміст та організаційні основи роботи, а перехід до цифрової економіки призводить до виникнення нових видів зайнятості, таких як фріланс, мобільна та віртуальна робота, які активно представлені у цифрових екосистемах.

Значного впливу на ринок праці завдають глобальні зміни в економіці, технологічні інновації, демографічні коливання, зростаюча урбанізація, обмеження ресурсів і виникнення нових економічних моделей, таких як платформна та гіг-економіка [1]. Ці фактори спричиняють зміну структури ринків праці та видів роботи, появу нових професій та форм зайнятості, загострення соціально-економічної нерівності у світі, різноманітність робочої сили та важливість вивчення цінностей і мотивацій молодого покоління.

У «Доповіді про майбутнє праці» (The Future of Jobs), представленій на Всесвітньому економічному форумі у жовтні 2020 р. (WEF-2020), зазначено, що технології та глобалізація привели до значних перетворень на ринках праці, які визначатимуть їх розвиток у майбутньому. Вчені, експерти та політики схиляються до думки, що світова пандемія та воєнні дії суттєво змінили ринки праці та зайнятість, наголошуючи на неможливості повернення до «нормального стану» та необхідності створення «нових норм» [2].

Внаслідок взаємодії ефектів Четвертої промислової революції та рецесії, спричиненої пандемією COVID-19, сталася значна цифровізація бізнес-процесів, що призвело до «прориву» у зростанні віддаленої роботи та електронної торгівлі, спричинивши збільшення кі-

лькості робочих місць, орієнтованих на віддалену роботу та створення нових можливостей для розвитку цифрових платформ праці.

Згідно з дослідженням, компанії активно пристосовуються до нових віддалених і гібридних форм роботи. Приблизний відсоток робочих місць, що організовані на віддаленій основі, складає 39 % у країнах з високим рівнем доходу, 26 % — у країнах з середнім і високим рівнем доходу, 18 % — у країнах з середнім і низьким рівнем доходу, та 14 % — у країнах з низьким рівнем доходу.

Варто відмітити, що працівники зіштовхуються з важливими змінами в робочих процесах, потребуючи нових методів адаптації та перекваліфікації або підвищення кваліфікації. Інтеграція новітніх технологій, таких як 3D-друк, адитивні технології, штучний інтелект, хмарні обчислення та послуги, змінить природу багатьох робочих місць, замінивши деякі види діяльності, які зараз виконуються людьми, на роботу машин. Рівень впливу технологій на виконання робіт варіюватиметься залежно від професії та навичок працівника. Алгоритми спочатку будуть зосереджені на завданнях, пов'язаних з обробкою і пошуком інформації, адміністративними завданнями та деякими видами ручної праці [3]. Проте, людський ресурс все ще переважатиме в таких сферах, як управління, консультування, прийняття рішень, логічне мислення, комунікації тощо.

Згідно з дослідженнями, майже 45 % опитаних компаній заявили про намір скоротити кількість працівників внаслідок інтеграції технологій, 40 % планують збільшити використання підрядників для спеціалізованих завдань, а 35 % мають намір збільшити свій штат завдяки використанню технологій. До 2025 р. час, витрачений людьми та машинами на виконання поточних завдань, буде приблизно однаковим. Окрім технологічних аспектів, багато компаній планують змінити своє місце розташування, ланцюжки створення вартості та кількість зайнятих протягом наступних п'яти років. Очікується новий феномен майбутнього — поділ праці між людьми, машинами (роботами) та алгоритмами [4].

Фахівці виокремлюють два нові види зайнятості, які є актуальні сьогодні та будуть високо затребувані в майбутньому — це робота через платформи та фріланс. Недавні дослідження від PwC підтверджують зростання фрілансу в рамках гіг-економіки: очікується, що середньорічний приріст глобального ринку фрілансу з 2020 до 2025 р. складе 17 %, при цьому вартість ринку зросте до майже 14 трлн дол. США. Середньорічний приріст платформи «B2B Human Cloud» (фріланс-платформи та спеціалізовані постачальники послуг, які пропонують фрілансерів для корпоративного сектору) до 2025 р. прогнозується на рівні близько 19 %,

а обсяг ринку збільшиться до 28,5 млрд дол. США. За даними PwC, середньорічний темп зростання світового ринку фрілансу з 2020 по 2025 р. складе 20 %, а обсяг ринку зросте до 105 млрд дол. США; 25 % компаній планують замінити до 30 % своїх працівників фрілансерами [5]. Таким чином, зайнятість у цифровій сфері надає індивідам численні переваги. У сфері цифрової економіки важливі нові навички та компетенції. Для ефективного застосування цифрових технологій та розширення бізнесу на національному і міжнародному рівнях, компаніям потрібні працівники з ідеальним поєднанням технічних, ділових, міжособистісних та креативних навичок.

У порівнянні з традиційним ринком, інтернет-платформи стають не лише реальним місцем поєднання попиту та пропозиції, а й ключовим каталізатором цифрової трансформації цих процесів. Платформи самі по собі не виробляють продукцію, але надають простір для взаємодії між виробниками та споживачами. Важливими компонентами інфраструктури платформ є дані та передові технології, що дозволяють реалізувати цифрове замовлення. Робочі процеси, сама праця та її оцінка також підлягають цифровізації. Цифрові платформи, як основні виробничі елементи, змінюють трудові відносини та функціонування праці. Організація праці відходить від традиційної ієрархічної моделі на користь інтеграції ресурсів на платформі для спільної діяльності. Нова модель праці забезпечує злагодження інтересів та взаємну вигоду через співпрацю. Інноваційність цієї бізнес-моделі полягає у створенні екосистеми, яка відкриває широкий спектр можливостей для спільної вигоди, наприклад, через обмін даними. Взаємодія на платформах веде до створення нових професій та зміни вимог до компетенцій працівників, підкреслюючи важливість безперервного освітнього процесу. Використання даних як ключових елементів інфраструктури веде до розмивання традиційних просторових, часових та галузевих меж, сприяючи обміну все більшою кількістю віртуальних продуктів, у тому числі в культурі та творчості. Праця в рамках платформ стає глибшою та значущішою [6]. Це відкриває перспективи людям з обмеженими можливостями знаходити гідно оплачуване працевлаштування, не залежно від часу та місцезнаходження, розширюючи їх права та можливості (empowerment). Виробництво, розподіл та управління даними стають ключовими елементами в організації праці в рамках цифрової економіки. Платформна економіка сприяє ефективній інтеграції людей, даних, передових технологій та різних галузей, виступаючи як провідний напрямок розвитку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Chalyuk, Yu. O. (2023). Suchasni tendentsiyi rozvytku rynku pratsi v umovakh tsyfrovizatsiyi ekonomiky [Modern trends in the development of the labor market in the conditions of digitalization of the economy]. *Entrepreneurship and innovation*, 26, 70-79. 10.32782/2415-3583/26.11. [in Ukrainian]
2. Ehl, Martin (2017). The Future of Work 4.0. Retrieved from: https://www.aspeninstitutece.org/article/2017/future-work-4-0/?gclid=CjwKCAiAk9itBhASEiwA1my_6wWPkPjrzLLRB6XOnFqFDTGLFw4K0HbgZUpSjXsQANLjGOI1IU7aEBocwBUQAvD_BwE
3. Makedon, V. and Chabanenko, A. (2022). Faktorni skladovi tsyfrovizatsiyi hlobal'noyi ekonomiky ta makroekonomichnykh system krayin svitu [Factor components of digitalization of the global economy and macroeconomic systems of countries]. *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9875>.
4. Mazur, N. A. (2022). Tsyfrova transformatsiya ekonomiky : mikro- ta makroaspekty : kolektyvna monohrafiya [Digital transformation of the economy: micro- and macro-aspects: collective monograph]. Kamianets-Podilsk. national University named after I. Ohienko. Chernivtsi: Chernivtsi. national University named after Yu. Fedkovicha. [in Ukrainian]
5. PwC Global Workforce Hopes & Fears Survey 2023. Retrieved from: <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2023/pwc-global-workforce-hopes-and-fears-survey-2023.html> (accessed 22 January 2024).
6. The Future of Jobs Report 2020. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/> (дата звернення: 22.01.2024)

УДК 331.1

Бабій Ю.М.

*аспірант кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ТРАНСФОРМАЦІЙ У ФОРМУВАННІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ МАЙБУТНЬОГО

На сьогоднішній день трудова зайнятість в Україні пройшла фундаментальну трансформацію в умовах війни і вона підкреслює та відокремлює, що нестандартні та гібридні форми змішаної організації праці є вектором соціально-трудової системи у побу-

дові безумовно нових підходів для майбутньої економічно активної людини та її професійної зайнятості.

Від 24 лютого 2022 року по сьогоднішній день, життя та соціально-трудова діяльність в Україні змінилися. Війна суттєво вплинула на життя громадян України, адже численні втрати людських життів, травмування, постійна загроза життю та вимушена внутрішня та зовнішня міграція, спричинили зрушення людського капіталу всередині країни, змінили соціальний рівень та фінансову спроможність населення, якість та комфорт змістилися в ієрархії потреб українців, головними стали безпека життя і безпечні умови праці.

Завдяки цифровізації та діджиталізації ми маємо достеменно нову модель праці у нашій «новій реальності». Цифровий світ змінив сприйняття життя та ціннісні орієнтири індивіда, зокрема, безперервна і багаторічна робота в одній сфері зайнятості уже не є «класичною моделлю» стабільності і впевненості. Побудова кар'єри, розвиток власної справи, трудова мобільність по різних видах діяльності, дистанційна робота, віддалене робоче місце, фриланс, міжнародний аутсорсинг, лізинг персоналу, автоматизація та діджиталізація шляхом створення чат-ботів, мобільних застосунків та штучний інтелект, створюють нові можливості і водночас загрози-виклики для економічно активного населення.

Сучасні умови праці вимагають від працівника, керівника або підлеглого, самозайнятої особи, бути гнучким і диверсифікувати усі ризики, які можуть виникнути під час робочого процесу. В умовах відкритого світового ринку праці, безперервної освіти, навчанню протягом життя, експрес-курсам підготовки кваліфікаційної спрямованості, можна опанувати та вибудувати прями-протилежні професійні і «кар'єри висоти», змінити спектр діяльності, тобто, поєднати свою основну професію із суміжною відповідно до тріади «навички-вміння-майстерність» у справі, яка побудована індивідуалізованим підходом, орієнтована на умови гідної праці, зокрема, безпеку, комфорт, високодохідність, особистий розвиток та професійну результативність, забезпечення моральних, інтелектуальних та духовних аспектів росту людини. Також, в силу зміщення трендів до сучасних форм зайнятості, вимоги до «людини цифрової» зростають у бік нарощення професійних компетентностей, моральної стійкості та адаптивності до змін, гнучкості у виконанні завдань та постійне вдосконалення практичних цифрових навичок.

Як вітчизняний, так і зарубіжний досвід переконують в тому, що формування та розвиток людських ресурсів організацій за

нових економічних реалій відбувається за гібридних умов, які неоднозначно впливають як на якість основного ресурсу нинішньої доби, так і на якість трудового життя [2, с. 284].

Таким чином, екосистема розвитку людиноцентризму в розбудові людського капіталу в Україні полягає у чіткій регламентації національної соціально-трудової моделі, нової реформотворчої концепції, що ґрунтується на трансформаційних зрушеннях та реформах сучасних реалій. Бо саме так, відповідно, вони матимуть дії загального впливу, які можуть бути сконцентровані у цифровій трансформації (зараз це Дія, різноманітні дата-боти), безпековій, соціальній захищеності та інклюзії, адже це стане фундаментом для «екосистеми людських ресурсів» в котрих організації створюють можливості для стимулювання інновацій, підвищення продуктивності та посилення гнучкості екосистеми створення і управлінні новими робочими місцями (віддаленими), кадрове управління екосистемами, людиноорієнтований ринок праці та рівним можливостям для всіх стейкхолдерів соціально-трудової сфери; створює передумови для запровадження людиноорієнтованого суспільства, в якому кожен може реалізувати свої унікальні навички та таланти, втілити перспективні задуми, досягти гармонії у професійному та особистому житті [1], [2].

XXI століття демонструє нам, що жити в епоху нестійкої, чи навіть «ілюзорної» стабільності є досить складним завданням, адже для побудови впевненого майбутнього наступних поколінь, яке складатиме основу активного та конкурентоспроможного працюючого населення країни чи світу в цілому, необхідні нові стратегії, а не «підходи, які працювали до корона кризи та до війни, це не підходи новаторста чи інноваційних реформ, це свого роду «атрибутика вчорашнього дня» [2, с. 289], яка не ефективна і не дієва, тому саме зараз необхідно впроваджувати на всіх ланках реформувань «концептологію екосистеми людських ресурсів, яка формується шляхом переформатизації традиційного огляду на людські ресурси» [2, с. 286].

На авторську думку, стратегічний «бліц-підхід» є новою і потрібною нашій країні концепцією швидкісних змін, адже ми зараз перебуваємо у «нескінченних потребах змін». Слово «бліц», а саме «*der Blitz*», що у перекладі з німецької мови — «блискавка», часто використовується при швидкій грі у шахмати (бліцтурнір), також є описом негайних, блискавичних, всебічних дій і зусиль. «Бліц-підхід» це не тільки стратегія, це синергія поколінь, інтегрований підхід до подолання цифрового розриву між

віковими групами, швидкісний підхід у розбудові внутрішніх процесів трансформації цифрової економіки.

Своєрідною протилежністю до «бліц-стратегій» є філософський підхід «дауншифтингу», що в перекладі з англійської — «зміщення вниз» і значення якої полягає у «відмові від стресової роботи на користь спокою, власному задоволенню» [4, с. 279]. Даний підхід є не тільки сучасною тенденцією реалізації стратегії професійного та особистісного розвитку економічно активного населення [4, с. 280], але і є феноменом самореалізації та самовираження [4, с. 280] і акцентується на якості життя, на можливості жити щасливим життям [4, с. 281].

Дауншифтинг та «бліц-підхід», на авторську думку, це дві головні стратегії майбутнього розвитку людського капіталу в Україні, які будуть сформовані в повоєнній відбудові України в умовах екосистеми людиноцентризму.

Адже, нові покоління, які вже починають вибудовувати свою траєкторію розвитку в професійній сфері обирають інтелектуальні, креативні, творчі, активні та динамічні напрямки зростання, сферу послуг (індустрія краси, моди та стилю, ваб-дизайн, кулінарне та кондитерське, чи крафтове виробництво, садівництво, «хенд-мейд», сучасне творче мистецтво, народні промисли: вишивання, ткацтво, пряжа тощо) та інформаційні-комунікаційні платформи (інфлюенсери, блогери, стендап-коміки, стримери та інші), адже вони ідуть в часі із технологіями, інноваціями, новими ідеями.

Світові тенденції все більше зосереджують свій підхід на персоналізації окремих видів діяльності, що ґрунтується на людиноцентричному підході зайнятості, зокрема на нестандартній формі зайнятості. Нестандартна форма зайнятості все більше стає затребуваною у сучасних економічних реаліях. Для працівника все більш важливим стає відчуття свободи та роботи у неформальному місці, наприклад, вдома, кафе, на природі, в спеціалізованих коворкінг центрах тощо. Для роботодавця, нестандартна форма зайнятості сприяє зниженню або економії витрат на утримання офісів, соціальних витрат на персонал, знижує рівень загроз на робочому місці.

Тому, зараз наукова спільнота та практики, держава та стейкхолдери сучасних соціально-трудових відносин мають враховувати особливості майбутніх взаємодій, бо саме створення гідних умов праці та росту у професійній діяльності теперішнього та майбутнього фахівця зможе забезпечити соціально-трудова та фінансово-правовий захист.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Колот А. М., Герасименко О. О. До філософії моральної економіки: концептологія людиноцентричності (II частина). — URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=WXu7OLAAAAAJ&cstart=200&pagesize=100&citation_for_view=WXu7OLAAAAAJ:3jqAvCjcdfEC.
2. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С., Бабій Ю. М. Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму. Проблеми економіки. 2023. №3. С. 282-294. —URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294>.
3. Колот А.М. Соціально-трудова сфера в умовах глобальних викликів: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку [Електронний ресурс]. — URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32606899.pdf>.
4. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія / [А. М. Колот, О.О. Герасименко] — К. : КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021 — 487, [1] с.
5. Офіційний сайт Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи Національної академії наук України. — URL: <https://idss.org.ua/index>.
6. Офіційний сайт Словники й енциклопедії. — URL: <https://slovnuk.me/dict/vts/%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%86>.
7. Офіційний сайт Словник іншомовних слів. — URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%C1%EB%B3%F6>.

УДК 342.95 (477)

Балджи М. Д.

професор кафедри менеджменту

Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса, Україна

АНАЛІЗ ОЦІНКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА

Аналіз ефективності діяльності внутрішніх стейкхолдерів (власників і менеджерів) може реалізуватись за допомогою особливих інструментів, орієнтованих на об'єктивну оцінку їх міри відповідальності за результати діяльності компаній і перспективи розвитку бізнесу. Традиційно в процесі аналізу оцінюється загальний рівень операційної ефективності бізнесу без виділення впливу на неї зовнішнього середовища, а також прийнятих власниками і менеджментом стратегічних та операційних рішень, які

мають мстити етичні аспекти. У методиці реалізуються алгоритми роздільної оцінки впливу трьох груп чинників:

I група — зовнішнє середовище, в якості індикатора якої використовують зведені і агреговані індекси зміни цін та обсягу виробництва в галузі, оскільки ці індикатори враховують також вплив макросередовища і відображають сукупний вплив зовнішнього середовища на бізнес. При цьому додатково треба досліджувати вплив на фінансові результати компанії таких параметрів макросередовища, як валютний курс, процентні ставки, податкове навантаження, фондовий індекс. Не зайвими в даному випадку можуть стати показники співпраці з партнерами, відношення з конкурентами;

II група — стратегічні рішення стейкхолдерів-інсайдерів (власників), а саме: рішення щодо розподілу ресурсів, формування корпоративної стратегії, напрямків інвестиційної та інноваційної діяльності, роздільної політики, рішення із залучення, погашення, зміни величини і структури інвестованого в бізнес капіталу. В якості основних індикаторів ефективності довгострокових рішень доцільно використовувати показники активності і ефективності інвестиційної діяльності компанії, а також трендові моделі рентабельності інвестованого капіталу, враховуючи при цьому, що саме інвестиційна діяльність визначає довгострокову рентабельність бізнесу і його стійкий темп зростання. Інвестиції тісним чином пов'язані з етикою компанії і можуть збільшуватись відповідно до діючих етичних норм на фірмі;

III група — операційні рішення стейкхолдерів-інсайдерів (менеджменту), а саме: рішення щодо використання всіх видів капіталу, контролю над витратами, маркетингового комплексу, інші рішення, які впливають на операційну ефективність компанії. В якості ключових узагальнюючих індикаторів доцільно використовувати річні показники рентабельності інвестованого капіталу, фактори декомпозиції до рівня операційних показників, рівень мотивації для підвищення працездатності та ін.

Значення аналізу впливу на діяльність компанії зовнішнього і внутрішнього середовища обумовлено тим, наскільки успішні власники і менеджмент в пошуку можливостей для розвитку компанії і нейтралізації загроз, що виникають у зв'язку з несприятливими факторами зовнішнього середовища, необхідно для об'єктивної оцінки їх діяльності, вкладу в розвиток бізнесу, що важливо для зовнішніх стейкхолдерів компанії та користувачів.

Підприємець, керівник — це перш за все лідер, здатний впливати на людей і колектив, спонукати їх ефективно працювати для

досягнення поставлених цілей. Успіх лідера залежить від його особистих якостей як людини і стилю його діяльності, тобто, від манери поведінки по відношенню до підлеглих, від його здатності впливати на них і їхню діяльність. Існують наступні напрямки в стилі керівництва:

- авторитарний лідер незалежний, володіє сильною владою, нав'язує її своїм підлеглим без вагань. Керівники такого типу виходять з того, що всі робітники при першій можливості уникають роботи, у них мало чистолюбства і вони прагнуть звільнитися від відповідальності, надають перевагу щоб ними керували і навіть захищали. При такому погляді на підлеглих очевидно: щоб змусити людей працювати, необхідно використовувати примус, суворий контроль, загрозу покарання. Авторитарний лідер максимально централізує повноваження, не дає робітникам самостійно приймати рішення, тримає в своїх руках все керівництво, часто використовує психологічний тиск. Але не виключено, що він і проявляє турботу про підлеглих, їх благополуччя;

- демократичний лідер думає про своїх підлеглих інакше. Тут праця співробітників сприймається як природний процес. При сприятливих умовах праці люди беруть на себе частину відповідальності і прагнуть до неї. Вони відчувають свою причетність до справ фірми і тим більш охоче використовують самоуправління і контроль, якщо за цим слідує винагорода. Тому демократичний лідер в роботі з людьми звертаються до їх свідомості, совісті і честі. Тим самим керівник приводить у відповідність цілі своїх підлеглих з цілями фірми;

- експлуататорсько-авторитарний метод керівництва характеризується тим, що керівник не довіряє підлеглим, постійно погрожуючи їм покараннями. Всі проблеми вирішує сам, даючи підлеглим тільки вказівки. Думка співробітників його мало цікавить, в кращому випадку він роз'яснює як необхідно виконувати те чи інше завдання. Рішення такого керівника співробітники сприймають як нав'язане ззовні. Тому вони критично засуджують це рішення навіть в тому випадку, коли воно правильне. Виконують його мляво, а якщо керівник ще й помилився, то їхнім зловтішанням немає меж. В колективі складається негативна атмосфера. За такого стилю керівництва ціна помилок виявляється подвійною — економічні втрати від неправильного рішення і психологічні травми співробітників через особисті відносини колективу і керівника;

- поблажливо-авторитарний стиль управління визначається тим, що керівник відчуває себе впевненим, до своїх підлеглих

відноситься доброзичливо. Загроза покарання існує, але не переважає. Такий керівник для прийняття рішень враховує окремі думки підлеглих, готовий під суворим контролем надати їм певну самостійність, якщо при цьому неухильно дотримується загальна політика фірми, але таке відношення до підлеглих не виключає недовіру до них керівника. Він цікавиться їхньою думкою лише для того, щоб її відкинути і зайвий раз підкреслити свою власну перевагу, що нерідко призводить до конфліктних ситуацій у колективі;

- консультативно-демократичний метод полягає в тому, що керівник в значній мірі довіряє підлеглим, намагається конструктивно використовувати їхні ідеї, консультиється з ними. Він уважно вислуховує всі точки зору своїх підлеглих, не надаючи переваги якій-небудь, виробляє загальну позицію і в її рамках свою власну точку зору. Співробітники залишаються задоволеними тим, що їхня думка кладеться в основу рішення і вони мають можливість допомагати керівництву. В цій ситуації відповідальність керівника підкріплюється моральною підтримкою підлеглих, але головні рішення приймаються виключно вищими представниками влади. В методах впливу на підлеглих перевага надається заохоченням, нечасто використовуються покарання;

- груповий метод характеризується тим, що керівник повністю довіряє підлеглих у всіх питаннях, поблажливо вислуховує, використовує їхні думки, організує зустрічний обмін інформацією, залучає підлеглих до визначення цілей фірми і контролю за їх досягненнями. Досвідчені керівники першочергову роль відводять людським аспектам проблем, які стоять перед підлеглими, продумано розділяють своїх підлеглих на групи, в роботі яких самі приймають участь. Це відповідає бажанням підлеглих, які чекають від керівника допомоги і підтримки.

Загальноприйнятими етичними принципами як для організації, так і для окремих керівників вважаються наступні:

- «золоте правило менеджера» — в рамках службового становища ніколи не допускати по відношенню до своїх підлеглих, керівництва, клієнтів та інших людям таких вчинків, яких би не бажали бачити по відношенню до себе;

- авансування довірою — створення сприятливих умов для прийняття рішень і їх виконання, коли кожній людині виявляється максимальну довіру: його потенціалу, кваліфікації, почуттю відповідальності;

- право на свободу службової поведінки, вчинків, дій менеджера або рядового співробітника організації не тільки в рамках

законодавства, а й в межах, що не порушують свободу інших менеджерів чи рядових співробітників;

- справедливість у володінні або придбанні повноважень, відповідності, права розпоряджатися ресурсами, визначення термінів виконання робіт і т. п. (в тій мірі і до тих меж, поки ці повноваження, права та обов'язки не стосуються, не зачіпають, не послаблюють прав, відповідність і повноваження інших менеджерів, а також не виходять за рамки організації);

- справедливість при передачі коштів і ресурсів, а також прав, привілеїв і пільг, при цьому етичним вважається добровільна передача менеджером всього перерахованого, неетичний — грубий натиск по відношенню до співробітника, вимоги порушити норми універсальної етики або закону;

- максимум прогресу, коли дії менеджера або організації в цілому етичні, якщо вони сприяють розвитку організації або окремих її частин, не порушуючи при цьому існуючих етичних норм;

- терпиме ставлення менеджера до моральних засад, що укорінились в управлінні інших країн і регіонів;

- розумне поєднання індивідуального і колективного в роботі і при прийнятті рішень;

- сталість впливу, оскільки забезпечення дотримання етичних норм в основному базується на використанні соціально-психологічних методів, що вимагають, як правило, тривалого використання для отримання потрібного результату.

Отже, прийняття управлінських рішень в корпорації впливає на стан та вирішення проблемної ситуації. Від правильності та своєчасності управлінських рішень керівника залежить моральний рівень всього колективу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

2. Стоян Т. А. Діловий етикет, моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: навч. посіб. К: Центр навчальної літератури, 2004. 232 с.

Barash A. Yu.

*PhD student of third year at the Department of Socioeconomics
and Personnel Management
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine*

TRANSFORMATION OF EMPLOYMENT FROM THE PERSPECTIVE OF KEYNESIANISM

The modern economic theory is undergoing a process of «paradigm shift,» which Thomas Kuhn defined as a revolutionary change or rethinking of traditional approaches and understanding of phenomena under the influence of new challenges that alter the societal environment and its perception of its place within it [1]. Knowledge acquired over time should not be discarded if it no longer explains the world, as it can serve as fertile ground for the emergence of new knowledge.

Today, in a high-dynamic and globalized world where high technologies play a crucial role, employment is undergoing systematic changes: quantitative (manual labor is subject to automation and mechanization); qualitative (requirements for workers' skills); structural (demand for certain types of jobs decreases or increases). As a result, there is a threat of a lack of effective and efficient tools for regulating the labor market, which in turn can lead to mass unemployment. This situation underscores the need to reconsider the Keynesian approach in the transformative conditions of employment, with the aim of borrowing and adapting its aspects to the current context to provide recommendations for ensuring the effective functioning of the labor market.

It is important to remember the words of John Maynard Keynes: «The difficulty is not in new ideas, but in avoiding old ones.» However, Keynes, like many pioneers, studied the concepts of previous approaches to understanding economics before creating his own theory. Thus, his claim to avoid old ideas does not imply a rejection of knowledge of the past, but rather emphasizes the need to study and analyze historical experience in order to further develop new ideas and theories.

First, let's consider the prerequisites and basic principles of Keynesian theory. The crisis of the 1930s, characterized by a decrease in production activity and an increase in unemployment, showed that

the market cannot always self-regulate properly, which led to the need for a new approach to economic analysis. It was during this time that Keynes developed his own theory and advocated for the necessity of government regulation of employment. The term «involuntary unemployment» was first used by the scholar at the Bretton Woods Conference, indicating the recognition that unemployment can be caused not only by the will of individuals but also by economic conditions beyond their control. In his theory, Keynes proposed the use of fiscal and monetary instruments to stimulate or regulate consumer demand and investments in order to maintain full employment. [2].

So, the main idea that should become a key understanding of employment functioning in transformative conditions is that the system of efficient usage of human resources, as a mechanism, can sometimes fail, malfunction, and stall due to the mismatch of its settings with the updated needs and opportunities in the labor market reality. This fact indicates the need for external intervention capable of addressing existing problems and restarting the engine of the market mechanism with new settings that can recreate a favorable environment for the majority of labor market participants.

In addition to the arguments in favor of intervention in employment regulation, highlighted by the Keynesian economist Arthur Pigou. The founder of the «welfare economics» direction in economic theory pointed out the inevitability of conflicts of personal interests among market participants regarding resource utilization and distribution of goods in society [3]. In such important employment issues as fair wages, unemployment insurance, and preparing qualified personnel for the job market, it is difficult to find a fair solution independently, where everyone cares about individual benefit while common interests are usually ignored. Therefore, the need arises for governing structures responsible for finding compromise solutions and pooling resources for their implementation.

For example, when the current economy of Ukraine in the 21st century has to stand on military rails to defend its borders, there are structural shifts in employment to provide the market with additional military personnel. In particular, the development of the digital economy requires employees with appropriate competencies [4]. Therefore, state programs can motivate by financing and organizing the training of the necessary workers to achieve the set long-term goals that reflect the interests of the majority of society.

In the age of informatization and artificial intelligence, and the recent experience of the covid pandemic, which all together formed an

atomized society [5], it may seem that everyone has all the necessary tools to create the desired conditions of employment, without the participation of intermediaries in the form of the traditional state. After all, the functions of the state can be transferred to digital algorithms that will be programmed to achieve full employment and general well-being. However, will we entrust synthetic intelligence to determine our actions, depriving us of creative participation in our personal and professional lives? Will we sacrifice our privacy for effective data analysis to generate optimal decisions? Will we not lose humane values when we transfer all decision-making levers to technology? Who will be the guardian of human nature — Human or Technology?

Therefore, in an unpredictable and constantly changing world, we are faced with challenges that question previously accepted paradigms. Modern economic theory, in a process of constant reevaluation, seeks answers to pressing issues of employment and the effective functioning of the labor market. Considering the ideas of Keynesian theory and synthesizing them in the context of contemporary challenges, we see that labor market regulation remains a relevant task for the state. However, in a world where technology becomes an increasingly significant factor, it is important to maintain a balance between innovation, preserving human values, and individual freedom. The question «Who will guard the guards themselves?» as written by the ancient Roman poet-satirist Juvenal, remains open and requires careful discussion and finding compromise solutions.

REFERENCES:

1. Kuhn, T. S. (1997). The structure of scientific revolutions (Vol. 962). Chicago: University of Chicago press.
2. Keynes, J. M. (1937). The general theory of employment. The quarterly journal of economics, 51(2), 209-223.
3. Pigou, A. (1932). The economics of welfare. URL: <http://pombo.free.fr/pigou1920.pdf>
4. Petrova, I. L., Balyka, O. G., & Kachan, G. M. (2020). Digital economy and the emergence of digital employment. URL: https://www.businessperspectives.org/index.php/journals?controller=pdfview&task=download&item_id=14261
5. Kolot, A., Herasymenko, O., & Marshavin, Y. (2021). Atomization of living space and diffusion of labor activity in the context of coronacrisis: manifestations, consequences and vectors of overcoming. *Social and labor relations: theory and practice*. №11(2). C. 10-25

Биковець Вячеслав
*генеральний директор Співки підприємців
малих, середніх і приватизованих
підприємств України,
м. Київ, Україна*

БІЗНЕС-АСОЦІАЦІЇ ТА ГАЛУЗЕВІ ОБ'ЄДНАННЯ В СИСТЕМІ ПІДТРИМКИ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Соціальне підприємництво — використання стартапів та інших засобів підприємництва для розробки, фінансування та реалізації рішень соціальних, культурних або екологічних проблем. Це не просто бізнес. Це рух, який набирає обертів, спрямований на вирішення соціальних проблем за допомогою інноваційних та підприємницьких підходів. Успіх у цій сфері залежить не тільки від ідей та ресурсів окремих підприємців, а й від наявності здорової екосистеми, яка підтримує та сприяє їхньому розвитку.

Перш за все, створення міцної екосистеми вимагає розуміння потреб та викликів, з якими стикаються соціальні підприємці. Це означає створення мережі ресурсів, таких як фінансування, навчальні програми, консультаційні послуги та платформи для обміну досвідом. Важливо також враховувати місцеві особливості та потреби, адже екосистема соціального підприємництва в одному регіоні може суттєво відрізнитися від іншого.

Другою складовою є підтримка інновацій. Соціальне підприємництво часто вимагає нестандартного підходу до розв'язання проблем. Екосистема повинна забезпечувати підтримку експериментів та новаторства, допомагаючи підприємцям випробовувати нові ідеї без страху перед невдачею

Третім важливим фактором є налагодження співпраці між різними учасниками екосистеми, включаючи бізнес, уряд, освітні установи та неурядові організації. Колективні зусилля можуть значно підсилити вплив соціальних підприємств, дозволяючи обмінюватися ресурсами, знаннями та досвідом.

Крім того, важливою частиною екосистеми є розвиток інфраструктури. Це може означати створення спеціалізованих просторів для роботи, таких як коворкінги, інкубатори та акселератори, які допомагають соціальним підприємцям розвиватися та розширювати свою діяльність.

Нарешті, необхідно забезпечувати стійкість та довгостроковий розвиток екосистеми [1, 2]. Це включає в себе не тільки фінансову стійкість, а й підтримку правового середовища, яке сприяє соціальному підприємництву, а також розвиток культури, що цінує соціальні інновації та підприємництво.

Серед інших важливих компонентів екосистеми соціального підприємництва варто згадати про роль освіти та підготовки. Створення програм, які навчають базових навичок підприємництва, а також специфічних знань, необхідних для розвитку соціальних підприємств, є критично важливим. Це може включати все, від курсів у бізнес-школах до онлайн-семінарів та робочих груп, які допомагають підприємцям розвивати та адаптувати свої ідеї до змінюваних умов ринку.

Ще одним ключовим аспектом є визнання та підтримка соціального впливу. Підприємцям часто потрібне визнання не тільки в фінансовому аспекті, але й у вигляді підтвердження їхнього внеску в суспільство. Вручення премій, проведення конкурсів та створення платформ для ділення своїх історій можуть значно підвищити мотивацію та видимість соціальних підприємців.

Ключовою також є роль публічної політики та законодавства. Уряди можуть сприяти розвитку соціального підприємництва, створюючи сприятливі умови, наприклад, через податкові пільги, гранти або спрощення бюрократичних процедур. Ефективне регулювання може також захищати інтереси соціальних підприємців та їхніх клієнтів, гарантуючи прозорість та справедливість у цій сфері.

На завершення, варто підкреслити, що екосистема соціального підприємництва — це динамічна структура, яка вимагає постійного оновлення та адаптації. Це стосується як окремих підприємств, так і всієї системи в цілому. Врахування глобальних тенденцій, технологічних інновацій та змін у суспільних настроях є ключовими для підтримки життєздатності та релевантності екосистеми.

Таким чином, розбудова ефективної екосистеми соціального підприємництва є складним, але надзвичайно важливим завданням. Це вимагає інтеграції різноманітних елементів, від освіти та інновацій до законодавчої підтримки та громадської уваги. Саме так можна створити середовище, де соціальні підприємства не просто виживають, але й процвітають, роблячи суттєвий внесок у вирішення найбільших викликів сучасного світу.

Помітну роль в системі розвитку соціального підприємництва в Україні мали б відігравати підприємницькі та галузеві

об'єднання, які в більшості країн світу є ключовим і дуже дієвим елементом інфраструктури підтримки підприємництва, невід'ємною частиною громадянського суспільства, показником його спроможності до самоорганізації, захисту своїх прав і представлення своїх інтересів.

На жаль, діяльність таких об'єднань в Україні, ще не набула такого масштабу, який ми спостерігаємо в багатьох країнах світу. Підприємці в Україні досить скептично ставляться до своєї участі в роботі об'єднань підприємців.

Разом з тим, в Україні існують об'єднання підприємців, які:

- дійсно активно працюють і лобіюють інтереси підприємництва, в т.ч. соціального;
- орієнтовані на своїх членів;
- надають їм істотну допомогу і суттєву підтримку.

Об'єднання підприємців в Україні, так само, як і в інших країнах, намагаються сприяти розвитку соціального підприємництва, підвищенню його іміджу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Lopuschnyak H., Chala N., Poplavska O. Socio-economic determinants of the ecosystem of sustainable development of Ukraine. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. Vol. 915, 012019. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/915/1/012019>

2. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С., Бабій Ю. М. Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму. *Проблеми економіки*. 2023. №3. С. 282-294. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294>

УДК 331.1

Березяно Тамира

*д.е.н., проф., зав. кафедрою Економіки праці
та менеджменту*

Національний університет харчових технологій, м. Київ

ВПЛИВОВІ ПРОЦЕСИ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ РИНКУ ПРАЦІ

Національна та зарубіжна аналітика відмічає декілька серйозних тенденцій, що характеризують український ринко праці — більшість яких пов'язано із триваючою військовою ситуацією в країні.

Фізичне руйнування матеріальної частини об'єктів працевлаштування, шляхосполучення та соціальної інфраструктури суттєво скоротило можливості населення у реалізації конституційного права на працю.

Зарубіжними аналітиками з перших місяців війни відмічено скорочення діяльності 86 % комерційних компаній і практично повне припинення діяльності 48 % підприємств. Це негативним чином вплинуло на можливості збереження працевлаштування. В розвиток цього негативного фактору понад 27 % працеспроможного населення змінили своє місце проживання [1].

Під впливом означеного фактору відбулись зміни в системі відносин «власник-менеджмент» та «менеджмент-працівник». Дослідження виявили, що вже в середині 2022 року 74 % керівників компаній відмічали нестачу кваліфікованих кадрів [2]. Натомість зріс рівень задоволеності працівника у взаємодії із власником: в деяких випадках з 36 % до 57 % на кінець 2022 року. Паралельно відбувався процес поглиблення власника у керівництво бізнесом: в 35 % випадків власник поглибив свою участь у бізнесі і в 7 % — перейняв повністю. Але разом із посиленням участі власника відбулось часткове обмеження функцій та керівних можливостей менеджменту, як наслідок рівень позитивності реакції на події в середовищі менеджменту знизився з 68 % до 49 %. Незважаючи на це більшість керівників-менеджерів (84 %) виявляють лояльність і прихильність до компанії. Зростає усвідомлення значущості роботи в компанії — 77 % опитаних не планують змінювати роботу, хоча рівень задоволеності винагородою знизився з 69 % до 48 %.

Найбільшу турботу серед аналітиків викликають негативні тенденції міграційних процесів ринку праці. За визначенням Е.М.Лібанової які формують стійкий напрям депопуляції населення країни. На її думку у разі припинення військових дій країна не досягне 40 млн. населення [3]. Якщо ж врахувати, що значна частина вимушених мігрантів-українців, що виїхала за межі країни, вже не планують повертатись оскільки отримали працевлаштування, діти розпочали навчання у закладах освіти за кордоном, пройшли перенавчання і мають надію адаптуватись до нових умов — це ще більше знижує оптимістичність прогнозів щодо відновлення національного ринку праці. За даними досліджень 54 % вимушених мігрантів-українців працюють, незважаючи на втрату рівня кваліфікаційного використання. Так, 70 % жінок-мігрантів з України мають вищу освіту, але переважно використані на роботах значно нижчих за їх кваліфікацію: наприклад

дипломовані лікарі займають посади медичних сестер без права проведення ін'єкційних процедур, це стосується і лікарів-стоматологів.

Здебільшого працевлаштування за кордоном пропонується в сферах: низькокваліфікованих працівників на будівництві — 14 %; прибирання та доглядання — 10 %; сільгоспроботи — 8 %; сфера продажів та послуг — 8 %; транспорт (водії вантажівок) — 7 % [3].

Поряд із цим активізувався процес поширення практик самозайнятості та нетрадиційного працевлаштування.

Роботодавець фактично укладає з співробітником договір на надання послуг, при цьому податки сплачує не підприємець, а сам самозайнятий в розмірі 6 %, і це, безумовно, дозволяє компанії уникнути зайвих витрат і направити кошти на модернізацію і розширення виробництва. Крім того, роботодавець не зобов'язаний оплачувати самозайнятою співробітникам відпускні або лікарняний лист, а також інші виплати, зазначені Трудовим кодексом. В цілому роботодавці можуть економити мільйони грн. в рік.

Крім того, компаніям легше укласти договори на співпрацю саме з самозайнятими, а не з приватним підприємцем, тому багато приватних підприємців вже змінюють документи і оформляють реєстрацію, як само зайняті.

Укладення договору з самозайнятою особою не зобов'язує його дотримуватися робочий режим і працювати в ті години, в які трудяться інші співробітники. Адже для отримання оплати за договором для самозайнятої важливий кінцевий результат, тобто продукт його діяльності. При цьому законодавство не забороняє йому працювати вночі або у вечірні години, а це може бути незручним для решти колективу. Самозайнятість, скоріше, рішення для тих, хто готовий поєднувати трудову діяльність з основною роботою, не може знайти постійну роботу або ж вважає за краще працювати віддалено, перебуваючи в іншому регіоні або навіть країні.

Все актуальнішим для кваліфікованої частини працівників стає напрямок фрілансу. Обирають такий вид зайнятості люди, які вважають за краще нести відповідальність тільки за власні результати праці і не залежати від інших співробітників, і планувати свій час і робочий графік за власним бажанням.

Віддалена робота тому і вважається такою, що найчастіше немає можливості особисто зустрітися з замовником і часто доводиться покладатися на чесне слово наймача. Щоб не виникло

проблем з отриманням оплати, потрібно уникати ненадійних способів оплати. Під такими маються на увазі способи, в яких передбачена можливість скасування переведення (reversal або chargeback).

Часто на спеціалізованих сайтах для фрілансерів (так званих фріланс-сайтах) є можливість отримати гроші за допомогою захищених методів оплати (escrow рахунку). Звичайно, сайти теж не можуть дати вам 100 % гарантію уникнути зустрічі з шахраями, але в більшості випадків запобігають виникненню таких проблем.

Вибирають такий вид зайнятості люди, які вважають за краще нести відповідальність тільки за власні результати праці і не залежати від інших співробітників, і планувати свій час і робочий графік за власним бажанням.

Проте такий вид роботи має і значні недоліки: дотримання принципів відповідальної трудової практики в умовах вільного пошуку стає через тиск невизначеності доходу; тиск незадоволених потреб; провокаційну привабливість пропозиції; неосвіченість в наслідках; нестиглість принципів відповідальної поведінки особистості.

В останні десятиліття в промислово розвинених країнах і країнах спостерігався *перехід від стандартних до нестандартних форм зайнятості*. Нестандартні форми зайнятості — це збірний термін, що включає форми зайнятості, відмінні від стандартної хоча б по одному з декількох критеріїв.

До них відносяться тимчасова (термінова) зайнятість, робота на умовах неповного робочого часу, тимчасова наймана праця та інші багатосторонні трудові відносини, а також замасковані трудові відносини і залежна самостійна зайнятість.

Тимчасова зайнятість, при якій працівники зайняті певний період часу, включає в себе роботу за строковим трудовим договором, договором на виконання проекту або певних робіт, а також сезонний праця і праця від випадку до випадку, в тому числі по-денну роботу. У більшості країн робота за строковим трудовим договором регулюється спеціальними нормами про максимальну тривалості трудового договору, можливості продовження терміну дії договору, і критерії застосування таких договорів.

Випадкова праця означає зайнятість працівника протягом дуже короткого часу або на непостійній основі. Часто це робота на кілька годин, днів або тижнів за оплату, встановлену в рамках домовленості про оплату за день або за робочий період. випадкова праця характерна для найманої праці в неформальному секторі

економіки країн, що розвиваються, але останнім часом вона стала з'являтися і в промислово розвинених країнах, особливо на робочих місцях, пов'язаних з «роботою на вимогу», «гігіномікою» (економікою вільного заробітку) і «роботою на інтернет-платформах».

При зайнятості на умовах неповного робочого часу тривалість робочого часу коротше, ніж при повній стандартній зайнятості. У багатьох країнах встановлені спеціальні законодавчо закріплені порогові значення, що дозволяють відрізнити зайнятість на умовах неповного робочого часу від повної зайнятості. З метою порівняльного статистичного аналізу неповний робочий час часто визначають як роботу не більше 30-35 годин на тиждень. Ряд форм зайнятості передбачає дуже коротку тривалість робочого часу або відсутність стабільного графіка роботи, при цьому роботодавець не зобов'язаний гарантувати певну кількість годин зайнятості. Ці форми зайнятості пов'язані з роботою за викликом або з іншими договірними відносинами і в ряді країн називаються «Договорами з нульовою нормою робочого часу».

Трудові відносини, при яких працівники не оформлені безпосередньо в компанію, якій вони надають трудові послуги, є багатосторонніми трудовими відносинами, наприклад, коли працівник отримує роботу і оплату праці через агентства з надання тимчасового персоналу, але виконує роботу для фірми-користувача послуг. У більшості країн трудові договори укладені між агентством і працівником, який виконує роботу, а відносини між агентством і фірмою-користувачем послуг регулюються цивільно-правовим договором.

За визначенням МОП замасковані трудові відносини створюють «видимість того, що їх ніби то не існує в реальності, і зводять нанівець або мінімізують захист, передбачений законом».

Ще одна область, де не вистачає правової чіткості, це залежна самостійна зайнятість, при якій працівники надають послуги компанії в рамках цивільно-правового договору, але їх дохід залежить від одного або декількох клієнтів, або вони отримують безпосередні вказівки про те, яким чином повинна бути виконана робота.

Жінки, молодь і мігранти частіше бувають зайняті в нестандартних формах ніж інші групи населення.

У багатьох країнах світу збільшилася частка зайнятості на умовах неповного робочого часу стала більш різноманітною і тепер включає в себе «мінімальну зайнятість» (менше 15 годин роботи в тиждень), а також роботу без встановленого мінімаль-

ного робочого часу, наприклад роботу по викликом, включаючи роботу за договором з нульовою нормою робочого часу.

На тимчасову найману праці та інші багатосторонні трудові відносини припадає невелика, але дедалі більша частка зайнятості. Тимчасова наймана праця становить від 1 до 6 % найманої зайнятості в країнах, по яких є дані.

Багато підприємств гігономіки («економіки на вимогу») вважають за краще наймати працівників в якості незалежних підрядників. Хоча в економіці на вимогу задіяна все ще невелика частка робочої сили, очікується, що в найближчі роки цей показник значно зросте, і вплив цих працівників на ринок праці в цілому збільшиться.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Ринок праці в умовах воєнного стану: деякі аналітичні оцінки.
URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-04/oglyad_rinokpraci_0.pdf
2. Gradus. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/how-has-war-affected-top-management-and-owners-companies-ukraine-ua/>
3. Лібанова Е.: «40 млн населення вже не буде. Або це будуть не українці». URL: https://lb.ua/news/2024/01/29/595959_ella_libanova_40 mln_naselennya_vzhe.html

УДК 331.5

Бондаревська К.В.

*професор кафедри соціального забезпечення
та податкової політики*

*Університет митної справи та фінансів
м. Дніпро, Україна*

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ ЯК НАПРЯМ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

В умовах війни в Україні відбувається посилення негативних тенденцій у соціально-економічній сфері, серед яких зростання безробіття, зниження рівня реальних доходів населення, збільшення кількості людей за межею бідності, зростання кількості емігрантів та внутрішньо переміщених осіб, втрата трудового та інтелектуального потенціалу, посилення інфляції та знецінення

національної валюти, демографічна криза. Так, втрата промислового потенціалу, викликана руйнацією підприємств внаслідок бойових дій, пошкодження інфраструктури та відсутність достатніх фінансових можливостей для відновлення викликає суттєві проблеми у функціонуванні економіки. З іншого боку, величезна кількість людей були вимушені покинуті місця свого постійного проживання, втратили можливість працювати та отримувати дохід. При цьому точну кількість постраждалих у зонах активних бойових дій та на тимчасово окупованих територіях визначити неможливо. Чим довше триває війна, тим суттєвішим є виснаження економіки та соціальної сфери.

Окремої уваги заслуговує питання збереження людського капіталу у контексті забезпечення економічної активності тих категорій робочої сили, які в умовах воєнного стану потребують особливого захисту та допомоги з боку держави. Зокрема, це ветерани війни та внутрішньо переміщені особи. Саме ці категорії громадян мають особливу потребу у адаптації до зміни життєвих реалій та розвитку власного трудового потенціалу, медичної та психологічної реабілітації, інформаційно-консультаційної допомоги у вирішенні нагальних питань.

Враховуючи результати численних досліджень, проведених серед ветеранів війни в Україні, зокрема тих, що були ініційовані Українським ветеранським фондом («Потреби ветеранів 2023», «Портрет ветерана»), наразі існує нагальна потреба у формуванні дієвих механізмів їх адаптації до цивільного життя, зокрема у контексті подальшого працевлаштування та професійної діяльності. На нашу думку, особливого значення при цьому набуває стимулювання та розвиток ветеранського бізнесу, що не лише сформує передумови для успішної адаптації до цивільного життя та задоволення першочергових матеріальних потреб ветеранів та їх родин, а й підвищить рівень зайнятості в цілому за рахунок створення нових робочих місць, розвитку малого та середнього бізнесу, який є основою стабільного функціонування економіки у майбутньому [1, С.131].

Розвиток підприємництва серед ветеранів війни є важливим елементом державної ветеранської політики, яка у числі цілого ряду інших, передбачає дотримання такого пріоритету, як «забезпечення економічної активності за допомогою створення та розвитку ветеранського бізнесу» [2]. Варто відзначити, що розвиток підприємницьких ініціатив серед ветеранів війни знаходиться у компетенції як державних, так і недержавних установ. Саме тому формування дієвого механізму розвитку ветеранського бізнесу є можливим лише за

умови об'єднання зусиль держави, недержавних структур, інших інституційних суб'єктів, із залученням міжнародної підтримки та провідного зарубіжного досвіду у напрямі стимулювання розробки та впровадження підприємницьких ініціатив.

Актуальним напрямом підприємництва, який покликаний поєднати переваги підприємницької діяльності і професійну реалізацію з вирішенням важливих соціальних проблем, є розвиток соціального бізнесу. Принциповою відмінністю такого виду бізнесу від усіх інших є те, що підприємці у своїй діяльності переслідують досягнення соціальних цілей, що в сучасних умовах може стати ефективною складовою формування механізму подолання соціальних проблем сьогодення. Крім того, розвиток соціального підприємництва, як і інших різновидів бізнес-діяльності, є джерелом наповнення дохідної частини державного бюджету через отримання податкових надходжень, інструментом створення нових робочих місць та відновлення економіки. При цьому соціальне підприємництво сприяє соціальному розвитку та збереженню людського капіталу через забезпечення реалізації потреб населення у працевлаштуванні та отриманні трудових доходів, самореалізації, набуття нових навичок та досвіду у професійній сфері. На думку науковців, на даний час в Україні нараховується більше, ніж 1000 організацій, які за тими чи іншими ознаками можна зарахувати до категорії «соціальне підприємництво» [3, С. 11]. Однак варто відрізнити поняття соціального підприємництва від соціальної відповідальності бізнесу (корпоративної соціальної відповідальності — КСВ), у випадку якої передбачено відрахування з прибутку на соціальні цілі, які є добровільними. У випадку діяльності соціального підприємства прослідковується чітка орієнтація бізнесу, спрямована на досягнення конкретної мети соціального характеру. Серед основних варіантів реінвестування прибутку від діяльності таких підприємств можна визначити наступні: а) спрямування отриманого від діяльності прибутку на соціальні цілі (лише певний визначений відсоток спрямовується на функціонування/розвиток бізнесу); б) часткове реінвестування (лише частина прибутку реінвестується на соціальні цілі), характерне у більшій мірі для громадських та благодійних організацій, у даному випадку спостерігається поєднання економічної та соціальної складових; в) повне реінвестування отриманого від діяльності прибутку на розширення діяльності (особливо розповсюджений вид реінвестування для підприємств, засновниками яких є особи з інвалідністю або інші соціально-вразливі категорії громадян).

У числі перешкод розвитку соціального підприємництва серед ветеранів війни можна відзначити не лише проблеми фінансового забезпечення започаткування власної справи, а й дефіцит знань та інформації щодо пошуку джерел фінансування та розробки самої ідеї бізнесу. За результатами опитування «Потреби ветеранів 2023», проведеного Українським ветеранським фондом, 63,6 % респондентів з числа ветеранів війни хотіли б займатися підприємництвом, що засвідчує пріоритетність саме потреби у розвитку підприємницьких ініціатив [2]. Таким чином, особливої актуальності набуває навчання військовослужбовців, які на даний час завершили військову службу, основам підприємницької діяльності, грантрайтингу, бізнес-плануванню. У 2023 році Міністерством у справах ветеранів України було започатковано проєкт «Помічник ветерана», що має на меті допомогу у процесі адаптації до цивільного життя та професійній реалізації, через формування нової категорії працівників із числа ветеранів та членів їх родин, які за принципом «рівний — рівному», будуть допомагати, інформувати, консультувати стосовно вирішення соціальних, економічних, медичних та інших питань після завершення військової служби. Пілотний проєкт стартував влітку 2023 року у Дніпропетровській, Вінницькій, Львівській та Миколаївській областях, а восени 2023 року до нього долучилися територіальні громади Закарпатської, Київської, Сумської, Полтавської, Харківської областей та м. Київ [2]. У Дніпропетровській області функцію навчання ветеранів війни виконує Центр ветеранського розвитку при Університеті митної справи та фінансів, відповідно здійснюючи професійну підготовку майбутніх помічників ветерана. У числі напрямів навчальної роботи в межах курсів важливим є ознайомлення помічників ветеранів з можливостями фінансування бізнесу, грантовими програмами національного та міжнародного рівня, нормативно-правовими та організаційними основами започаткування власної справи.

Таким чином, серед ключових напрямів розвитку соціального підприємництва серед ветеранів війни можна визначити:

1. Нормативно-правовий, що передбачає формування законодавчого підґрунтя системи ветеранського підприємництва в Україні через інституційне забезпечення відповідних механізмів, зокрема через прийняття Проєкту Закону України №10258 «Про ветеранське підприємництво» (наразі опрацьовується у комітеті Верховної Ради України).

2. Фінансово-економічний: визначає необхідність пошуку шляхів фінансування ветеранського бізнесу, у тому числі із залу-

ченням міжнародних партнерів, державні програми фінансової підтримки розвитку підприємництва серед ветеранів війни, регулювання ветеранського підприємництва через інструменти податкової політики, імплементація програм інвестування для соціальних підприємств.

3. Освітній: передбачає навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації ветеранів війни у контексті обраного напрямку освітньої підготовки (зокрема, на базі центрів ветеранського розвитку), розробка та імплементація курсів щодо ініціації та організації власної справи, навчання основам соціального підприємництва. У даному напрямі важливо відмітити значущість співпраці закладів освіти із Державною службою зайнятості, Міністерством у справах ветеранів, органами державної влади та місцевого самоврядування, благодійними та громадськими організаціями.

4. Інформаційний: формування інфраструктури для розвитку соціального підприємництва, зокрема у контексті розробки спеціальних інформаційних платформ для соціальних підприємців (як діючих, так і майбутніх) з метою обміну досвідом, ідеями та можливістю вирішення нагальних питань, а також консультаційної підтримки.

Враховуючи значущість збереження людського капіталу в умовах війни та необхідність його розвитку на перспективу, варто відзначити, що поширення практики підприємницької діяльності серед ветеранів війни є одним із важливих чинників відновлення економіки та соціальної сфери на майбутнє. При цьому розвиток соціального підприємництва сприятиме не лише професійній реалізації ветеранів війни та формуванню добробуту їх родин, а й забезпечуватиме працевлаштування громадян (у тому числі, з числа соціально вразливих категорій), нейтралізацію наслідків загроз та ризиків соціального характеру і вирішення соціальних проблем сьогодення, а також збереженню людського капіталу в умовах воєнного часу та на перспективу післявоєнного відновлення України.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Бондаревська К.В. Перспективи розвитку ветеранського бізнесу в Україні. Причорноморські економічні студії. *Причорноморські економічні студії*. 2023. №84. С. 131-137. http://bses.in.ua/journals/2023/84_2023/25.pdf

2. Помічник ветерана: дорожня карта для громад, кандидатів та родин Захисників і Захисниць. Міністерство у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/ua/pomichnik-veterana/opis-proyektu>

3. Валюс Л.О. Війна в Україні як каталізатор розвитку соціального підприємництва. Трансформаційна економіка. 2023. №2 (02). С.10-15.

УДК 330:338.2:65

Брюховецька Н. Ю.

*доктор економічних наук, професор,
зав. відділом проблем економіки підприємств,
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ,
Україна*

Булєєв І. П.

*доктор економічних наук, професор,
Головний науковий співробітник Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна*

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ПОСИЛЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Відновлення економіки та промисловості України на новій технологічній основі потребує більш якісної робочої сили. Одночасно стрімке впровадження штучного інтелекту, що є ядром нового покоління цифрових технологій і основою цифрової трансформації усіх секторів економіки, — комплексу технологічних рішень щодо імітації когнітивних функцій людини, що можуть бути співставлені з результатами інтелектуальної діяльності людини, супроводжується високими екзистенційними (етичними) ризиками, сприяє відчуженню праці, активному послабленню соціальних та колективних зв'язків, нівелюванню спільних духовних цінностей. В таких умовах повинна бути сформована нова модель господарського укладу підприємств, економіки, здатна мобілізувати потенціал людських здібностей і можливостей, понизити ризики, що супроводжують штучний інтелект і цифрові технології, конкуренція за якісну робочу силу, з орієнтацією на соціальну складову людського капіталу, пріоритети людини, духовність, цінності збереження та ефективного використання людського капіталу.

➤ В умовах трансформації і посилення штучного інтелекту формується *нова соціально-трудова реальність*, моделі праці та зайнятості (мережевий характер зайнятості із використанням ІКТ, віртуальні взаємодії працівників і керівників, дистанційні форми), що трансформує традиційні форми і методи організації праці і управління людським капіталом (у тому числі із використанням

штучного інтелекту), залученість людського капіталу у штучний інтелект, формуючи, з одного боку, негативні наслідки для працівників, з іншого відкриваючи неосяжні перспективи у набутті цифрових компетенцій, нових професій, нових горизонтів праці;

➤ Активізуються процеси знеособлення і відчуження праці. Технології штучного інтелекту не звільняють працю, навпаки, сприяють агресивному впровадженню інструментів нагляду і контролю з єдиною метою — збільшення прибутку компаній та посилення експлуатації працівників;

➤ Формується глибока диференціація людського капіталу на підприємстві: творчий, управлінський, виконавчий, виробничий, фінансовий, службово-технічний тощо;

➤ Спеціалісти різних поколінь мають значні відмінності у сприйнятті цифрової організації праці, залученості у штучний інтелект, що потребує уваги до соціально-трудова відносин щодо інтелектуальних здібностей і навичок спеціалістів і працівників різних поколінь, нових методів, інструментів впливу на ціннісні орієнтації працівників різних поколінь, нових методів управління персоналом із використанням штучного інтелекту, формування організаційної культури та залученості персоналу;

➤ Виникають проблеми у сфері соціального захисту працівників і соціальної відповідальності роботодавців. В технологічних платформах відбувається гігантський розрив — поділ на інфопосередників і виконавців (так звана «уберізація» економіки і соціальних процесів). Маса людей переводяться в положення так би мовити індивідуальних підприємців, залученість, колективна єдність не формується. Працівники здебільшого стають соціально незахищеними знеособленими та духовно спустошеними.

➤ Активно протікають процеси «вимивання» з країни кваліфікованих спеціалістів, релокація бізнесу за кордон, руйнування промислового потенціалу;

➤ Вже склалася нестача робочої сили внаслідок міграції та участі у воєнних діях. Людський капітал колосально втрачається, що зменшує потенціал повоєнного відтворення країни;

➤ Економіка і підприємства втрачають доходи з огляду на зниження продуктивності і відсутності мотивації працівників внаслідок психологічної напруги, тривоги і виснаженості.

Через війну мільйони українців матимуть негативні наслідки для психічного здоров'я. За прогнозами ВООЗ, у майбутньому близько 15,7 млн українців потребуватимуть психологічної підтримки, із них 3-4 млн — медикаментозного лікування.

За прогнозами, через повномасштабну війну кожен п'ятий українець має ризик захворіти на психічні розлади: депресію і ПТСР.

Управління людським капіталом в умовах цифровізації та посилення штучного інтелекту потребує:

➤ розробки нового підходу до вирішення проблеми формування і розвитку людського капіталу підприємств при активізації впровадження цифрових технологій і штучного інтелекту на основі нової виробничої ідеології, здатної посилити соціальну складову людського капіталу, пріоритети людини-працівника, духовності, цінностей, збереження людського капіталу підприємств в мобілізаційній економіці та високих обсягах міграції кваліфікованого працездатного населення;

➤ формування нової моделі господарського укладу суб'єктів господарювання, підприємств, яка дозволить мобілізувати потенціал людських здібностей і можливостей та послабити ризики, що супроводжують штучний інтелект, цифрові технології та воєнні дії.

УДК 331.5

Валько Я. І.

здобувачка спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»

Науковий керівник: Махсма М. Б.

д. е. н., професор кафедри соціоекономіки та управління персоналом.

*Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасні технології вже давно входять у наше життя і мають величезний вплив на цифрову економіку. Крім того, сфера бізнесу не може існувати без використання цифрових інструментів, які забезпечують швидке керування процесами в компанії. Управління діяльністю підприємства є однією з головних функцій керівництва, тому використання інноваційних підходів є ключовим фактором ефективного функціонування компанії в умовах цифрової економіки.

Інновації в менеджменті персоналу відіграють важливу роль у сучасному бізнесі. За допомогою цифрових технологій та аналітики даних підприємства можуть оптимізувати процеси найму, навчання та розвитку персоналу. Наприклад, використання інструментів штучного інтелекту для аналізу кандидатів може допомогти зменшити час, необхідний для відбору кваліфікованих працівників, а також підвищити точність оцінки їхнього потенціалу та підходу до вакансій.

Більше того, цифрові інструменти можуть сприяти вдосконаленню систем управління персоналом, таких як системи оцінки продуктивності та звітування. Завдяки цьому керівництво може здійснювати більш об'єктивну оцінку роботи працівників, а також швидше реагувати на проблеми та віддавати перевагу успішним стратегіям управління персоналом.

Важливим аспектом є впровадження програм навчання та розвитку персоналу, які використовують сучасні технології, такі як віртуальна реальність або онлайн-платформи з навчальним контентом. Це дозволяє працівникам отримувати доступ до навчальних матеріалів у будь-який час, підвищує їхню залученість та ефективність навчання, а також сприяє постійному розвитку навичок, що є важливим у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Цифрові технології дозволяють впроваджувати інноваційні методики управління командою та сприяють побудові ефективного корпоративного середовища. Наприклад, використання онлайн-платформ для комунікації та співпраці може збільшити ефективність роботи команд та зменшити час, потрібний на координацію проектів.

Інноваційні підходи до управління персоналом сприяють розвитку корпоративної культури та збільшують залученість співробітників. Наприклад, використання гейміфікації у процесі навчання та розвитку може зробити процеси навчання цікавішими та захопливими для співробітників, що сприяє покращенню їхньої мотивації та залученості до роботи.

Загалом, цифровізація дозволяє підприємствам стати більш гнучкими, ефективними та конкурентоспроможними на ринку, забезпечуючи підвищення продуктивності та задоволення потреб як клієнтів, так і співробітників.

Ще однією з головних інновацій у сфері управління є використання хмарних технологій, які забезпечують збереження даних, зручність їх використання, а також швидкість доступу до них. Крім того, блокчейн-технології забезпечують захист фінансових

операцій від шахрайства і надають більш точну інформацію щодо грошових потоків компаній. Для управління фінансами компанії можуть використовувати аналітику даних, що дозволяє створювати прогнози можливих ризиків та приймати рішення на їх основі.

Прикладами практичного використання цих технологій є впровадження в компанії системи електронного документообігу, що забезпечує швидкість та точність обробки даних, а також системи віртуальних кредитних карток підприємства, що може знизити ризик крадіжки фінансової інформації та шахрайства. Використання хмарних технологій, штучного інтелекту, блокчейну та інших новітніх інструментів дозволяє підприємствам ефективніше управляти фінансами, забезпечувати безпеку та точність обробки фінансової інформації та підвищувати ефективність використання бюджету. [2, с. 142–146.]

Ще однією важливою перевагою використання цифрових технологій у фінансовому менеджменті є збільшення ефективності фінансової діяльності підприємства. Завдяки впровадженню інноваційних технологій підприємство може автоматизувати процеси фінансового менеджменту, зменшити витрати на оплату праці, покращити якість обліку та аналізу фінансової звітності.

Однак впровадження цифрових технологій також може призвести до певних ризиків для підприємства, зокрема, до виникнення кіберзагроз, які можуть призвести до витоку конфіденційної інформації, втрати грошей або завдати шкоди репутації підприємства. Тому важливо забезпечити належний рівень захисту цифрових даних та матеріалів, які зберігаються на комп'ютерах та серверах підприємства.

Незважаючи на ці ризики, використання цифрових технологій у фінансовому менеджменті є прибутковим та корисним для підприємств будь-якого рівня та розміру. Вони дозволяють підприємствам прискорити процеси, збільшити точність та надійність фінансової інформації, а також забезпечити більш ефективне та зручне управління фінансовими ресурсами. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам бути більш конкурентоспроможними на ринку та збільшити стаке зростання своєї діяльності. [1]

Зважаючи на те, що цифрова економіка є досить новим напрямком розвитку, багато компаній використовують інноваційні підходи до управління фінансовою діяльністю, але тут я наведу декілька прикладів:

Використання інструментів фінтех-стартапів для оптимізації фінансових операцій. Наприклад, Revolut — міжнародний банківський додаток, який дозволяє здійснювати оплату через смартфон, перекази грошей з мінімальною комісією та аналізувати свої витрати та ризики.

Впровадження цифрових технологій в облік та фінансове планування. Наприклад, SAP — компанія-розробник програмного забезпечення, яка пропонує рішення для автоматизації бухгалтерського обліку та фінансового планування. Або ж Google Cloud — сервіс хмарного зберігання та обробки даних, який дозволяє підприємствам зберігати, аналізувати та управляти своєю фінансовою інформацією в онлайн-режимі.

Використання блокчейн-технологій для забезпечення безпеки та надійності фінансових транзакцій. Наприклад, Ripple — фінтех-компанія, яка використовує блокчейн для здійснення міжнародних фінансових транзакцій.

Використання інноваційних методів аналізу даних для підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю. Наприклад, IBM — технологічна компанія, яка використовує штучний інтелект та машинне навчання для аналізу великих обсягів даних та прогнозування тенденцій у фінансовій сфері. Також BlackRock — світовий лідер в управлінні активами, який використовує штучний інтелект для аналізу великих обсягів даних та прогнозування тенденцій на ринку.

Розробка інноваційних фінансових інструментів, таких як криптовалюти, електронні гроші та інші. Наприклад, Coinbase — платформа для купівлі та продажу криптовалют, яка дозволяє користувачам здійснювати безпечні та анонімні транзакції, використовувати електронні гроші для оплати послуг в мережі Інтернет та інших цифрових сервісів.

Наприкінці доповіді було б корисно підкреслити важливість постійного оновлення знань та навичок у галузі цифрового менеджменту та фінансів. Розвиток цифрових технологій є невіддільним, тому фахівці, які займаються фінансовим менеджментом, повинні бути готові до швидкого та ефективного використання нових інструментів та рішень. Для цього необхідно не тільки використовувати нові технології, але й розвивати свої навички в галузевому аналізі та інтерпретації фінансових даних.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Варга В.П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020. Веб-сайт: URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8121> (дата звернення: 09.04.2024)

2. Миколок О.А., Бобровник В.М. Управління підприємством в умовах діджиталізації економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. Вип. 4. С. 142–146.

УДК 005.95:005.32

Варіс І.О.

*доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет імені Вадима
Гетьмана
м. Київ, Україна*

HR ПРОФАЙЛІНГ: ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

HR профайлінг є актуальною практикою у сфері управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє компаніям краще розуміти своїх працівників, підвищувати ефективність рекрутингу, збільшувати залученість персоналу та підвищувати рівень задоволеності працівників. Це найкраща методика «читання людей», яка заснована на технологіях спецслужб, що дозволяє моментально зчитувати з людини її особистісні характеристики, цінності, мотиви, переконання та стратегії, спрогнозувати її поведінку, а також швидко визначити брехню. Як і всі технології спецслужб, інструменти профайлінгу працюють швидко, просто та надійно.

HR профайлінг допомагає впізнати ключові компетентності, навички, особистісні риси та цінності потенційних кандидатів, що дозволяє забезпечити кращий відбір кандидатів, забезпечити більш тривалий та успішний трудовий шлях працівників. Розуміння особистих потреб, мотивацій та цінностей працівників дозволяє компаніям створювати більш індивідуалізовані та задовільні умови праці, які включають адаптацію робочого середовища, кар'єрний менеджмент, навчання та розвиток, що відповідає потребам персоналу. Як результат, підвищується залученість працівників, знижується плинність кадрів та покращується загальна продуктивність.

HR профайлінг допомагає визначити основні цінності та стиль організації. За допомогою аналізу профілів працівників можна встановити, які якості та характеристики сприяють успіху компанії, що може бути корисно для формулювання місії, визначення

стратегії підбору персоналу та встановлення групових цілей. Метод профайлінгу допомагає виявляти потенціал працівників, їх сильні та слабкі сторони, що дозволяє компаніям розробляти індивідуальні плани розвитку, підвищувати ефективність управління талантами та забезпечувати рівномірний розподіл ресурсів та можливостей.

Застосування HR профайлінгу допомагає виявляти та розуміти особистісні риси та стилі комунікації людей, що сприяє покращенню взаєморозуміння, міжособистісних відносин та розв'язанню конфліктів на робочому місці. Шляхом аналізу інструментами профайлінгу працівників можна встановити зв'язок між певними особистісними характеристиками та успіхом у роботі. Це допомагає прогнозувати, які кандидати та працівники мають потенціал для досягнення високих результатів та розвитку в компанії.

Серед основних цілей HR профайлінгу виділяють:

- ✓ виявлення сильних і слабких сторін працівників, їх потенціалу та схильностей;
- ✓ оцінювання відповідності працівника певній посаді чи ролі в компанії;
- ✓ формування індивідуальних програм навчання та розвитку працівників;
- ✓ підбір та розташування персоналу;
- ✓ формування ефективних команд.

Знання психологічного профілю дозволяє знайти індивідуальний підхід до кожної людини та надає інструменти для впливу на її поведінку, мотивацію та пріоритети. Профайлінг надає істотну допомогу в оцінюванні ділових та особистісних якостей партнерів, їх благонадійності та лояльності, справжніх мотивів та планів. Важливість такої інформації неможливо переоцінити, оскільки вона дозволить не лише уникнути непотрібних помилок та розчарувань, а й на початку чітко розуміти перспективи співпраці з тим чи іншим партнером.

Профайлінгова діяльність давно вийшла за межі лише прикладного застосування психологічних знань, збагатившись як знаннями з галузі анатомії, фізіології, клінічної медицини, біохімії, психіатрії, так і увібравши кримінологічні, статистичні, соціологічні, юридичні та інші види знань з наук про суспільство [1]. Сучасна наука всю профайлінгову діяльність поділяє на два основні види: теоретичний та прикладний профайлінг (рис.1). З назви випливає, що галузі, які належать до першого виду, мають теоретичний, розвідувальний характер, перебувають у постійно-

му розвитку, безперервно доповнюються найсучаснішими теоріями та методами. Теоретичний профайлінг активно сприяє методологічному розвитку прикладного профайлінгу, методам та технологіям, що знаходять своє застосування на практиці.

З погляду управління персоналом складання профілю людини допоможе розпізнати кандидата, схильного до обману, шахрайства і навіть злочинства. Сучасний профайлінг дозволяє не тільки припустити, але і довести, а також запропонувати систему практичного використання. При складанні профілю використовуються методи оперативної психодіагностики та аналіз поведінки людини. Для складання оцінок визначають бажані особистісні характеристики.

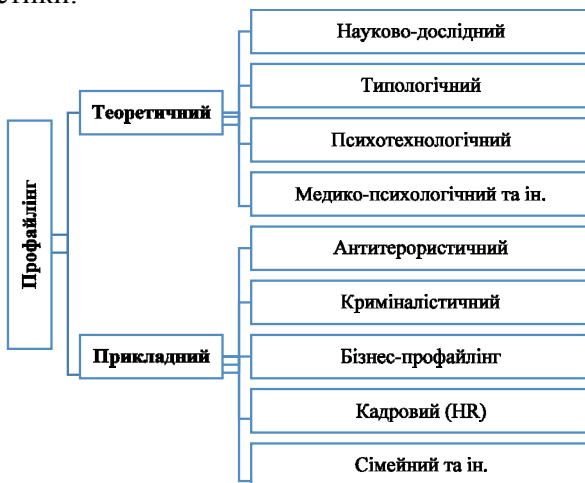


Рис.1 Види профайлінгу

Джерело: узагальнено автором на основі [2]

Варто зазначити, що за допомогою питань можна дізнатися, спокійна чи агресивна людина, як вона відноситься до важких для неї завдань, як «скидає напругу», чи довіряє людям і готова, чи ні до роботи в команді. Це дозволяє визначити тип особистості та образ мислення людини. Важливим є питання про бачення свого місця в організації через рік, три чи п'ять років. Відповідь на нього розповість про кар'єрні уподобання кандидата.

HR профайлінг найчастіше застосовується для того, щоб:

✓ виявити кращих претендентів, допомогти зацікавити і утримати їх;

- ✓ підвищити професійну та поліпшити особисту комунікацію;
- ✓ допомогти визначити, що надихає та демотивує команду;
- ✓ зрозуміти, як отримувати максимальну віддачу на робочому місці;
- ✓ створювати та утримувати сильні колективи.

Слід зазначити, що практикуючими HR фахівцями найбільша увага приділяється бізнес і HR профайлінгу. Володіння цими навичками дозволяє менеджеру з персоналу брати участь у ділових переговорах, складанні планів розвитку і ставати повноцінним HR бізнес-партнером.

Технології профайлінгу дозволяють керівникам, менеджерам, працівникам кадрових підрозділів підприємств оперативно оцінити психологічний профіль особистості, виявити та проаналізувати ієрархічну структуру його цінностей, спрямованості та мотивації, звичок, життєвих установок і переконань, цілей і поведінкових патернів. Для фахівців з підбору та оцінювання персоналу навички профайлінгу є незамінними, оскільки це дозволяє не тільки виділяти і наймати найкращих кандидатів, а й вибудовувати гармонійні і довгострокові відносини всередині компанії, коли персонал стає по-справжньому лояльним і зацікавленим у розвитку та успіху всієї організації.

HR профайлінг охоплює не просто встановлення правдивої, щирої інформації, яку надає кандидат, але й визначає його характерологічні особливості, провідний психотип з базовою емоцією, мотивацію, метапрограмами. Метапрограми відіграють важливу роль в управлінні персоналом та є базовими моделями мислення та поведінки людини, які формують її сприйняття світу та реагування на різні ситуації. Фахівець, який володіє технологіями профайлінгу, здатний в процесі опитувальної бесіди з кандидатом на посаду отримувати інформацію, що дозволяє скласти висновки, які містять:

- ✓ метапрограмний профіль особистості з рекомендаціями в області прогнозу і управління його поведінкою в значущих контекстах і ситуаціях;
- ✓ список базових особистісних особливостей (базовий психотип) і актуальну структуру ціннісної ієрархії;
- ✓ емоційний профіль особистості;
- ✓ провідні особливості мислення та мовлення;
- ✓ основні та другорядні риси характеру та їх «маски»;
- ✓ карту мотивів та мотиваторів персоналу;
- ✓ критерії, цінності та переконання працівників;
- ✓ командні взаємодії;

- ✓ актуальні цілі особистості, а також базові способи їх досягнення;
- ✓ конструктивні стратегії переконання, мотивації та стимулювання, прийняття рішення й підвищення відповідальності особистості;
- ✓ способи навмисного приховування інформації;
- ✓ професійні рекомендації та наявність факторів ризику.

Отже, HR профайлінг є актуальною міждисциплінарною науково-практичною сферою, яка інтегрує знання з психології, менеджменту, соціології, кримінології та інших наук про людину та суспільство. Методологія HR профайлінгу ґрунтується на технологіях оперативної психодіагностики, поведінкового аналізу та методах спеціальних служб для визначення психологічного профілю особистості, а застосування HR профайлінгу дозволяє підвищити ефективність процесів рекрутингу, відбору та розвитку персоналу шляхом всебічної оцінки психологічних характеристик кандидатів та працівників.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Профайлінг — основні поняття та принципи. *Profiling Club*. URL: <https://profiling.club/profayling-osnovni-ponyattya-ta-principi> (дата звернення: 10.03.2024).
2. Zachek O., Dmytryk Y. Application of profiling to combat cyber crime. *Social Legal Studios*. 2020. Т. 10, № 4. С. 94–100. URL: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2020-4-94-100> (дата звернення: 10.03.2024).

УДК 351.824.1

Вербицька Г.Л.

*докторант кафедри адміністративного
та фінансового менеджменту,
Національний університет «Львівська політехніка»
м. Львів, Україна*

РОЛЬ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Публічне управління відіграє важливу роль у сприянні та підтримці інноваційних процесів на вітчизняних підприємствах. Забезпечення належної мотивації працівників апарату публічного управління є критично важливим для створення сприятливого інноваційного середовища з метою досягнення цілей інновацій-

ного розвитку держави. Це може бути здійснено шляхом розвитку системи заохочень та стимулів, залучення у процеси прийняття рішень, надання можливості для освіти та професійного розвитку, створення сприятливого та інноваційного робочого середовища.

Мотиваційні чинники у кожної особистості індивідуальні: кимось рухає жага до визнання, для когось ключовим фактором є фінансовий аспект, ще для когось — бажання нести користь для суспільства [1]. Ефективна мотивація працівників публічного управління — це складний процес, який враховує їх психоемоційний стан, систему внутрішніх цінностей, пріоритетів, особливості характеру та інші аспекти. Такий підхід до мотивації передбачає не лише використання фінансових заохочень чи покарань, але і інші методи, які враховують внутрішні мотиваційні чинники.

Психологічний стан працівників це саме те, що в умовах воєнного конфлікту та економічної кризи доволі суттєво пливає на процес роботи та продуктивність, адже із важким емоційним станом, високим рівнем стресу та підвищеною тривожністю неможливо демонструвати високу продуктивність праці. Тому потрібно зробити відповідні кроки, спрямовані на психологічну підтримку та коучинг персоналу [2, с. 29].

Крім того, важливим є створення таких умов роботи, щоб працівники мали можливість проявити свої таланти та креативність. Наприклад, це може включати організацію командних проєктів, де працівники публічного управління співпрацюватимуть з представниками бізнесу, громадськості, а також з академічними та дослідницькими установами з метою вирішення конкретних завдань у сфері інновацій. Важливо, щоб працівники почували себе комфортно і вільно виражали свої ідеї та пропозиції. Конструктивна комунікація, відкритість до нових ідей та можливості для саморозвитку є вагомими факторами, що сприяють інноваційному розвитку держави.

Проте, часто керівники органів публічного управління допускають помилку, замість того, щоб сприяти внутрішній мотивації та створювати умови для розкриття потенціалу працівників, вони зосереджують увагу працівників на матеріальній винагороді, кар'єрному зростанні. Важливо мати на увазі, що мотивація людей не обмежується лише фінансовими стимулами та посадами. Створення сприятливих умов праці, атмосфери довіри та взаємної поваги, а також підтримка професійного зростання працівників може мати більший вплив, ніж просте матеріальне винагородження. Керівництво органів публічного управління повинно

бути уважним до внутрішніх потреб та прагнень своїх підлеглих і спрямовувати їх на досягнення спільної мети.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Герасименко О.О., Потапенко А.В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350/2271> (дата звернення: 01.03.2024).

2. Козак К.Б., Корсікова Н.М. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Вип. 4. Т.14. С. 26-34.

УДК 331.1

Верховод І.С.

*доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

В українському соціумі та правовому полі система соціальних прав й свобод людини закріплюється чинними нормами Конституції [3]. Безумовно, Україна є соціально-орієнтованою державою, що передбачає 3 аспекти її соціальної політики: по-перше, держава визнає людину найвищою соціальною цінністю; по-друге, держава визнає відповідальність перед людиною, і, зрештою, держава надає соціальну допомогу особам/сім'ям, які потрапили або перебувають у складних життєвих обставинах. Зважаючи на це, розвиток соціальної сфери в Україні є пріоритетним важелем трансформаційних змін для ствердження цінності кожної людини як в умовах сучасного громадянського суспільства загалом, так і у кожній його інституції. І соціальна трансформація в умовах подолання наслідків збройної агресії російської федерації проти України є край необхідною.

В умовах воєнного стану та обмеженості державного бюджету основними проблемами соціальної політики держави залишаються низький рівень пенсійного забезпечення, відсутність єдиної

системи соціального інформування, недостатньо якісні та доступні соціальні послуги, низькі стандарти та соціальні гарантії, недосконале законодавче регулювання, недостатньо ефективний механізм соціальної підтримки, ускладнений процес надання соціальних послуг, корупційний ризик у процесі надання соціальних послуг, неналежний облік використання коштів соціальної допомоги всім категоріям її одержувачів. Ще однією суттєвою проблемою держави є дефіцит державного бюджету, низький рівень економічного розвитку, внаслідок чого держава не в змозі в повному обсязі забезпечити належну підтримку малозабезпечених сімей, а отже, сприяти захисту прав дітей та інтеграції людей з обмеженими можливостями у суспільне життя, а також забезпечення рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків, для боротьби з домашнім насильством і торгівлею людьми. Отже, для реалізації ефективної державної соціальної політики в Україні необхідно створити належні нормативно-правові, організаційні та фінансові основи, спрямовані на підвищення якості, доступності та адресності соціальних послуг, зниження рівня корупції у процесі надання соціальних послуг, підвищення ефективності соціального захисту населення, підвищення рівня доступності та адресності соціальних послуг, а також поступове підвищення стандартів і гарантій соціальних виплат для громадян України [5].

У той же час напрямами повоєнного відновлення будуть спрямовані на відновлення економічного та соціального життя в громадах, відновлення необхідної інфраструктури, що повинно стати потужним сигналом для повернення українців та розвитку країни в цілому, що погоджено із представниками G7 із визначенням залучення міжнародних фінансових інституцій та світового бізнесу до фінансування перспективних проектів [3].

Загалом у рамках повоєнного відновлення Україна повинна зосередитись на вирішенні системних проблем, які накопичені та невіршені досі, та зосередитися на подоланні наслідків воєнних дій. Внаслідок воєнних дій станом на лютий 2024 року лише за офіційними даними чисельність осіб, які мають статус ВПО (внутрішньо переміщених осіб), в Україні нараховується приблизно 4,9 млн осіб, в тому числі більше мільйона — це особи, які перемістилися вдруге [4]. Ці люди були змушені залишати свої домівки в пошуках безпеки та захисту, стикаючись зі складними умовами життя та посиленою критичною потребою у соціальній підтримці. Політика підтримки внутрішньо переміщених осіб включає в себе надання допомоги у забезпеченні житла, медичного обслуговування, освіти, зайнятості та інших необхідних

послуг. На державному рівні працюють програми та проєкти, спрямовані на покращення умов для цієї вразливої категорії населення, але їх фінансування із березня 2024 року суттєво скорочується внаслідок проблем із фінансуванням та пріоритетністю воєнних витрат. Так, Україна за два останні роки направила на виплати внутрішньо переміщеним особам 130 млрд гривень (57 млрд в 2022 році та 73 млрд у 2023-му). З 1 березня підхід до надання державної допомоги буде змінено: її призначатимуть лише найуразливішим категоріям населення, щоб зробити допомогу більш адресною та оптимізувати бюджет [2]. Крім цього, підтримка ветеранів, інвалідів та учасників воєнних дій стає однією з важливих складових соціальної політики після війни. Зростаюча чисельність ветеранів та поранених потребує розробки та впровадження програм із соціальної реабілітації, психологічної підтримки, надання доступу до медичних послуг та забезпечення можливостей для інтеграції ветеранів у цивільне життя, які стають ключовими завданнями українського уряду. Основна увага залишатиметься на підтримці існуючих програм соціального захисту, з більшим наголосом на допомозі за критерієм матеріального становища, підтримці МСП та самозайнятості [1]. І вже в повоєнний період стратегічні напрями соціального розвитку України будуть орієнтовані на відновленні інфраструктури, розширення соціальної підтримки вразливих категорій осіб, професійної реабілітації та навчання, підтримці самозайнятості, підтримка внутрішньо переміщених осіб та біженців, реформування пенсійної системи та системи соціальної підтримки, цифровізації для забезпечення адресності, прозорості та зниження корупційних ризиків тощо.

Це зумовить виділення таких пріоритетних напрямів трансформації соціальної сфери у повоєнний період:

1. Підвищення рівня соціального захисту населення. Уряд має приділити посилену увагу підвищенню рівня соціального захисту населення шляхом збільшення пенсійного забезпечення, розширення системи соціальних виплат, забезпечення доступу до якісних та доступних медичних та освітніх послуг, підтримки ВПО та адаптації і реабілітації військових.

2. Розвиток інфраструктури соціального обслуговування, зокрема, відновлення шкіл, лікарень, дитячих садків, а також установ соціального захисту та забезпечення якості соціальних послуг.

3. Забезпечення доступу до житла. Важливо розробити програми підтримки малозабезпечених сімей та ВПО у забезпеченні

житлом, включаючи механізми компенсації за зруйноване житло та ремонт житла внаслідок воєнних дій.

4. Підтримка вразливих категорій населення. Необхідно забезпечити підтримку для вразливих категорій населення, зокрема, людей з обмеженими можливостями, малозабезпечених сімей, ветеранів, ВПО та інших соціальних груп.

5. Реформа системи соціального обслуговування. Важливо провести системну реформу у сфері соціального обслуговування, щоб забезпечити більш ефективне та прозоре надання соціальних послуг, а також мінімізувати корупційні ризики.

6. Розвиток програм психологічної підтримки. Запровадження програм психологічної підтримки для осіб, які постраждали внаслідок воєнних подій, включаючи ветеранів, дітей та сім'ї загиблих, ВПО тощо.

7. Підтримка малого та середнього бізнесу. Розвиток програм підтримки малого та середнього бізнесу у відновлюваних територіях, що сприятиме створенню нових робочих місць.

Підсумовуючи, зазначимо, що Україна знаходиться у складних умовах широкомасштабних воєнних дій на значній території. Це створює серйозні виклики для державної соціальної політики, яка обтяжена наразі невіршеними проблемами довоєнного періоду, насамперед, низьким рівнем пенсійного забезпечення, недостатністю соціальних послуг, нерозвинутою соціальною інфраструктурою тощо. У повоєнний період підтримка ВПО, інвалідів та ветеранів воєнних дій на додачу до вищезазначених проблем сформують критичний пул пріоритетних напрямів, які вимагатимуть реалізації для забезпечення стратегічного соціального розвитку України.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Бетлій О. Соціальна політика в Україні у воєнний час: 2022-2023 роки. Соціальна політика в Україні у воєнний час. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій 2023. URL: <http://www.ier.com.ua/files/Projects/2023/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96.pdf> (дата звернення: 22.02.2024).

2. Виплати ВПО: як зміняться правила нарахування допомоги з 1 березня. *Слово і діло*. 16.02.2024. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/02/16/infografika/suspilstvo/vyplaty-vpo->

yak-zminyatsya-pravyla-narakhuvannya-dopomohy-1-berezhna (дата звернення: 22.02.2024).

3. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 22.02.2024).

4. Олександр Кубраков презентував послам G7 стратегічні напрями відбудови. *Міністерство інфраструктури*. 2 Лютого 2023. URL: <https://mtu.gov.ua/news/34014.html> (дата звернення: 22.02.2024).

5. Повернути людей: що ми можемо запропонувати біженцям та ВПО. *Укрінформ*. 19.02.2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3829291-povernuti-ludej-so-mi-mozemo-zaproponuvati-bizencam-ta-vpo.html> (дата звернення: 22.02.2024).

6. Юник І. Г. Реалізація сучасної державної соціальної політики в Україні: основні проблеми та стратегічні пріоритети. *Право та державне управління*. 2023 р., № 2. С. 187-195. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2023/27.pdf (дата звернення: 22.02.2024).

УДК 331.108.2

Вонберг Т.В.

*доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

Панасенко Д.І.

*здобувач вищої освіти
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

ДІЯЛЬНІСТЬ РЕКРУТИНГОВИХ АГЕНТСТВ: ВИКЛИКИ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ

Рекрутингові агентства є посередниками на ринку праці та відіграють важливу роль, оскільки допомагають компаніям ефективно і професійно знаходити, відбирати та наймати кваліфікованих працівників, що дозволяє підприємствам зосередитися на своїх стратегічних завданнях. Як посередники між роботодавцями та кандидатами на вакантні посади, рекрутингові агентства забезпечують високу якість обслуговування, використовуючи різні стратегії та методи для досягнення оптимальних результатів. Вони продукують гнучкість у виборі підходів, що дозволяє

їм, зазвичай, ефективно відповідати на потреби та очікування клієнтів.

Початок війни в Україні відзначився різкими змінами в соціо-економічному ландшафті країни, що неминуче відобразилося на сфері професійного добору. Наступні роки стали періодом адаптації для бізнесу та персоналу, де виживання і конкурентоспроможність вийшли на новий щабель значущості. Умови, в яких опинилася країна, спонукають компанії до перегляду своїх потреб на ринку праці, і, відповідно, до переорієнтації стратегій добору персоналу. Своєю чергою й діяльність рекрутингових агентств певним чином трансформувалася, адже задля збереження ефективності своєї діяльності агентства мають швидко реагувати на всі виклики. Розглянемо детально основні аспекти (чинники), що впливають на успішність та ефективність діяльності агентств сьогодні.

Класичними складовими ефективної діяльності з клієнтом є якість обслуговування та швидкість надання послуг. Якість обслуговування відіграє ключову роль у встановленні довіри та формуванні постійної клієнтської бази. Водночас, швидкість надання послуг впливає на ефективність добору персоналу, прибутковість та задоволеність клієнтів [1, с.26]. Вкрай важливо встановити взаємозв'язок між якістю та швидкістю обслуговування, оскільки вони разом формують загальне враження про рекрутингове агентство. Цікаво, що якість послуг залежить не лише від професіоналізму агентства, але й від його персоналізованого підходу та здатності враховувати індивідуальні потреби кожного клієнта. І навпаки, швидкість обслуговування залежить не лише від ефективності, але й від адаптивності агентства до соціо-економічних змін на ринку праці та його здатності вчасно реагувати на потреби клієнтів. Коли ці дві складові гармонізовані, вони можуть створити оптимальне сприйняття агентства клієнтами, що в кінцевому підсумку визначає його довготривалий успіх.

В іншого боку, реалізація кампаній із залучення нових клієнтів розглядається як стратегічний інструмент забезпечення сталого розвитку рекрутингового агентства. Ба більше, постійний пошук нових клієнтів слугує не лише засобом розширення клієнтської бази, але й критично важливим елементом забезпечення стійкого попиту на послуги агентства в довгостроковій перспективі [2, с.233]. Такий стратегічний підхід не лише забезпечує стійкість бізнесу, але й зміцнює ринкову позицію агентства, надаючи йому конкурентні переваги завдяки розширенню географії впливу та взаємодії з різними галузевими сегментами.

По суті, проведення кампаній із залучення нових клієнтів є стратегічною ініціативою, яка сприяє сталому розширенню та утриманню лідерства агентства в рекрутинговій індустрії.

Разом із тим встановлення довірливих відносин з кандидатами не лише підтримує етичні стандарти рекрутингового агентства, але і має далекосяжний вплив на його показники ефективності [2, с.233]. Розвиток таких лояльних відносин створює позитивний бренд агентства в очах кандидатів, що часто віддзеркалюється в їхніх рекомендаціях та відгуках. Ба більше, такий підхід визначає не лише успіх залучення нових кандидатів, але і важливий для залучення нових клієнтів через встановлення довіри до професійної етики та надійності агентства. Останнє, в свою чергу, сприяє розширенню мережі контактів та формуванню позитивної репутації, що визначає стабільну позицію на ринку та сприяє довгостроковому успіху агентства в царині рекрутингу.

Варто також наголосити, що активне використання новітніх технологій у рекрутингових процесах сьогодення є невід'ємним фактором для підвищення продуктивності та точності дій агентства. Впровадження інноваційних інструментів дозволяє значно зменшити час, необхідний для закриття вакансій, та оптимізувати внутрішні процеси [3, с.48]. Крім того, активне застосування новітніх технологій сприяє покращенню взаємодії з клієнтами та кандидатами, що робить агентство більш привабливим для тих, хто шукає інноваційні та ефективні підходи до рекрутингу. В цілому, ця стратегія не лише підсилює конкурентоспроможність агентства на ринку, але і сприяє підтримці його лідерської позиції в галузі рекрутингу.

Отже, на наш погляд, оптимальна комбінація цих складових створює умови для високої ефективності діяльності та стійкості рекрутингового агентства в сучасному бізнес-середовищі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Rodrigues, D., Martinez, L.F. The influence of digital marketing on recruitment effectiveness: a qualitative study. *European Journal of Management Studies*. 2022. № 1. Pp. 23-44.
2. Patel R., J. Cleland The effects of human factor related issues on assessors during the recruitment process for general and vascular surgery in the UK. *PubMed Central*. 2019 № 101(4). Pp. 231-234.
3. Kryś S. Losing and regaining organizational attractiveness during the recruitment process: a multiple-segment factorial vignette study. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2022. № 38(1). Pp.43-58.

Badri Gechbaia

*Professor at the Faculty of Economics and Business
Batumi Shota Rustaveli State University
Batumi, Georgia
Gechbaia.badri@bsu.edu.ge*

PROGRESSIVE PRACTICE OF PERSONNEL MANAGEMENT (ON THE EXAMPLE OF GEORGIA)

Strategic human resources is a global challenge, and in this regard, Georgia is no exception. In the conditions of increased competition, companies face the necessity of strategic management of resources. Any company tries to be competitive in the market and have a well-organized work culture. In addition, company leaders try to create employee motivation systems in order to successfully operate the business. However, there are factors whose existence prevents the implementation of activities related to strategic management and represents a barrier. However, if we compare the competitiveness of companies today and 10-15 years ago, it is significantly different. The importance of factors such as technology, finance, production process and others has decreased and the role of human resources and capital has increased.

In order to study the above issue in detail, a study was conducted in 20 companies (large, medium, small) operating in Georgia. From each company included in the research, one HR specialist or a person working in this direction, who places the function of HR in the company. The research questions were related to the activities of HR services as well as their involvement in the strategic work process of the organization.

Based on the objectives of the study, strategic human resources management was defined as an HRM long-term development approach through the implementation of HR programs aimed at solving business issues and directly involved in achieving long-term business goals.

The research highlighted existing barriers that prevent HRM specialists from performing HR functions, as well as how HR can develop people's skills and competencies. The results of the research and the main trends in terms of the size of companies and businesses with and without HR strategy are discussed here. The purpose of the study was to study the strategic management of human resources as a factor of the company's effectiveness.

Today, small and medium-sized enterprises pay special attention to the development of human resources than before, because due to sudden changes, human resources have become a strategic factor that affects the success of companies.

Consequently, HRM issues have become relevant for business for several reasons. Primarily because HRM is considered a top priority; Second, HRM is of particular interest because human resources play a vital role in building sustainable competitive advantage; Third, especially in small companies, the workforce plays an essential role.

Another important challenge is the absence of mechanisms for measuring the effectiveness of HR management. According to the research, it was revealed that in those organizations that use performance measurement mechanisms, they have a positive effect on the development of the company in general. In particular, he uses numbers when developing strategic approaches.

Along with this, the impact of technological changes on HR management should be mentioned. Technologies are bringing the world closer together and providing rich means of interaction. They reduce the geographical distance as well as the difference between languages and cultures. The role of HR managers is to make communication accessible and technological innovations easy for staff to absorb.

Technological changes in themselves create a competitive environment and provide business with «different methods of struggle». Which means that the companies that create the value chain between the business competitiveness and HR create the overall company competitiveness in the market.

Proceeding from the fact that human resource management practices should ensure satisfaction of the interests of stakeholders both inside and outside the company.

According to the research conducted in companies in Georgia for the purpose of studying human resources management, the respondents were asked to name the factors and barriers that hinder them the most in the activity process. Challenges related to HR issues and their involvement in organizational development processes were identified. A detailed analysis of the research results will be presented in the article.

It seems that the strategic management of human resources is a global challenge, and Georgia is no exception. In the conditions of increased competition, companies face the necessity of strategic management of resources. Any company tries to be competitive in the market and have a well-organized work culture. In addition, company

leaders try to create employee motivation systems in order to successfully operate the business. However, there are factors whose existence prevents the implementation of activities related to strategic management and represents a barrier. These factors are: number of employees, company policy, attitude towards employees, however, if we compare the competitiveness of companies today and 10-15 years ago, it differs significantly. The importance of factors such as technology, finance, production process and others has decreased and the role of human resources and capital has increased. Human capital development, on the other hand, means focusing on both organizational and individual learning by providing opportunities for systematic learning and knowledge sharing. Therefore, the existing stock of knowledge should be maintained and the sharing of knowledge, information and learning within the organization should be improved.

REFERENCES:

1. Acemoglu, D., & Autor, D. (n.d.). Lectures in Labor Economics. MIT Economics. Retrieved from <https://economics.mit.edu/files/4689>
2. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.
3. Bax, M. J. (2002). STRATEGIC HRM FOR SMEs: IMPLICATIONS FOR FIRMS AND POLICY. *Education + Training Journal*, 451-463. Retrieved from https://www.rug.nl/staff/m.j.brand/e_tj_2002_strategic_hrm.pdf
4. Gould, A. (2023). Progressive Discipline in the New Era of Human Capital Management and Engagement (Doctoral dissertation, The College of St. Scholastica).
5. Mushkudiani, Z., Gechbaia, B., Gigauri, I., & Gulua, E. (2020). Global, economic and technological trends in human resource management development. *Access journal*, 1(1), 53-60.
6. Hameed, R., Rehman, N., Tufail, S., & Kiziloglu, M. (2023). Green human resource management and environmental knowledge: A moderated mediation model to endorse green CSR. *Frontiers in Environmental Science*, 11, 1136957.
7. Zhang, X., Qing, L., Wang, S., & Chun, D. (2023). The effect of human resource director (HRD) competency on the performance of exponential organizations—analysis of the continuous mediating effect based on organizational identity, self-efficacy, and the moderating effect of organizational politics. *Sustainability*, 15(2), 936.
8. Stepnadze, T. (2018). Personnel management system in the international company (On the example of JSC Bank of Georgia) (Master's thesis, Caucasus International University).

9. Paresashvili, N., Maisuradze, T., Gechbaia, B., Weis, L., & Koval, V. (2021). Conflict management impact on the employee productivity. In SHS Web of Conferences (Vol. 111, p. 01010). EDP Sciences.

Teona Gogiashvili

*Invited specialist Faculty of Business and Logistics
Batumi Navigation Teaching University
Batumi, Georgia*

BASIC ASPECTS OF MANAGEMENT PSYCHOLOGY

Abstract

The article analyzed psychological aspects in economic science. Some psychological issues related to the activities of managers are discussed, namely: the origin of the psychological direction in the economy; industry issues; Personal qualities of a modern leader, their evaluation criteria; Various methods based on psychological techniques that managers use for successful work.

Key words: *psychology, management, manager*

The roots of this trend in economics can be found in the works of such famous economists as Adam Smith, Alfred Marshall and John Maynard Keynes. In the works of these authors, the theory of a rational economic person was formed, the purpose of which is to receive benefits. The field of psychological knowledge emerged as an independent direction in economics at the beginning of the last century, and it is related to G. Münsterberg, G. Tarde and psychologist J. with the names of Cato [5].

The problems of this field of science are very diverse, but it has three divisions: market (consumer psychology); business (psychology of the entrepreneur, negotiations, competition, etc.); The relationship «society — citizen» (taxes, profits, inflation, unemployment, etc.).

Let's talk in more detail about the second section, namely, we will discuss some aspects of management psychology. Management (management theory) is production management based on a combination of methods, principles and management tools to increase its efficiency and profitability. First of all, you should think about who is the manager, ie. What qualities should a person who will be involved in management have? A modern leader is forced to make decisions in very difficult situations because he is dealing with people. Therefore, business success largely depends on personal factors. We

can try to define some general criteria necessary for this field of activity [1].

First of all, a person who plays the role of a manager must be a leader who can direct the actions of the team and get satisfaction from it. The team, in turn, benefits from this, because with the emergence of a leader, it gains stability and is finally formed.

Second, an important feature for a manager is initiative, i.e. The ability to take responsibility for making decisions about new initiatives in the interests of the team, as well as the ability to bring them to a successful conclusion. This quality depends on the psychological qualities of the individual. A leader's initiative lies not only in the ability to start a new business, but also in predicting the readiness of a team or group to act. By his example, the leader initiates the activities of those around him, and in case of a positive result, the team attributes success to him, thereby strengthening his authority.

Third, the manager should be able to independently coordinate the work of the team, if possible, without the help of his superiors and parallel units, and at the same time, get rid of minimal information from the lower levels, without distracting them directly. activity. In order to make decisions, the leader must have independence, because one of the characteristics of the social system is the autonomy of its structural units [2]. The less unwarranted interference in the activities of such units, the more effective their work will be. In addition, an independent leader will benefit from the support of a team that recognizes him as a leader.

Fourth, a natural feature of a manager should also be flexibility of thinking, which, in turn, depends on the individual's nervous system, character and mental characteristics. Since people and the team as a whole are constantly changing, it is very important for a leader to know effective ways to influence people's interests, tastes and inclinations.

Fifth, the ability to be gently and imperceptibly involved in people's interests, the ability to get close to them, the ability to establish strong contacts, it is a very useful feature for all people [3], but a manager should have this ability much more than others. Communication and contact skills benefit the leader's authority and increase the level of trust.

Sixth, one of the system's fundamental requirements for a leader is balance. An unbalanced person causes delays in working hours and schedules. Harsh tone, shouting, inappropriate reaction, sudden mood swings have a detrimental effect on team performance. People with a

certain type of nervous system, namely sanguine and phlegmatic people, have a balanced character. Melancholic and choleric people are unbalanced because they have a very high speed of mental processes. It should be taken into account that these kinds of qualities depend to a certain extent on the will of a person.

Seventh, optimism is an integral part of a leader's personality. On the one hand, belief in the success of the business and the final result promotes trust in the team, on the other hand, the general emotional mood best contributes to work efficiency. In some situations, people may show depression and despair, so it is very important for a leader to have a healthy psyche and a mature social orientation.

Eighth, the sense of submission includes both the ability to submit and to obey. This feeling does not mean servility, on the contrary, despotism and the rod of discipline. It should not suppress the dignity and integrity of the person. Subordination is carried out in the interests of the entire system, and the development of this quality in people falls on the shoulders of management structures, so the manager's tact and culture will be indispensable in this matter [4].

Ninth, demand is necessary for both subordinates and oneself. The ability to ask others is learned; Almost no one has this ability by nature, it is acquired through experience. A skillfully and intelligently constructed system of various control measures, punishments and rewards leads to gradual self-regulation of the team.

To summarize, we can say that almost all of the above-mentioned qualities can be inherent in any person, because they are based either on natural inclinations and personal qualities, or on the skills of communicating with people. But since the manager's work is related specifically to the human factor, all these qualities should not only be clearly expressed, but also concentrated in one person.

The successful use of people's abilities and qualities is determined by the development of recommendations for improving the effectiveness of personnel. This is achieved through emotional influence and motivational-voluntary influence.

Emotional impact should be determined based on the degree of complexity of the person's activity. It was found that a high level of arousal during a simple task must be maintained to prevent lethargy. Complex tasks require low levels of arousal, while medium tasks require medium levels of activation and stress, respectively. In the conditions of increased responsibility, the increase in tension and anxiety worsens the result of work. This is a typical mistake in management; It is often allowed by adults, teachers and parents.

Motivational-volitional influence can be more effective than emotional influence. In general, motivation is a driving reason, a reason for a specific action. With its help, you can answer the question: why does this person behave in this way and not in another way.

With a properly developed motivational model, in the process of effective activity, the employee not only realizes himself through internal motivations, but also fully or partially satisfies his needs. Abraham Maslow's motivational model of the hierarchy of needs is well known in world practice: basic physiological needs (food, clothing, shelter, sleep, movement, reproduction, etc.); Security (employment, income, sickness and old age insurance, etc.); social contact (love, friendship, group affiliation, satisfactory work atmosphere, etc.); self-respect, importance, recognition (self-confidence, authority among colleagues and superiors, recognition of personal merit, etc.); Self-realization (desire for self-realization in the profession, discovery and investigation of one's own abilities, etc.).

The employee directs his efforts and potential abilities to achieve the goal, provided that his intentions are satisfied. Today, a model of motivation is proposed, which includes various aspects of human work and life. It consists of the following methods of influence: organizational — properly organized regulation, activity regulation; Administrative — methods of public motivation, allowing open coercion of people to perform this or that work; Economic — they are based on the material interest of the performers in the results of their work; Socio-psychological — creating a favorable moral and psychological climate in the team to achieve greater results.

Motivation means creating comfortable conditions for employees to carry out their work, necessarily providing a system of monetary and non-monetary incentives. In addition, from a psychological point of view, such stimulation affects the formation of the employee's value orientation.

Thus, we tried to bring out some problems of economic psychology. It should be noted that these problems are very relevant in bribery and their solution can help to make production more efficient and eliminate certain social conflicts related to the relationship between different categories of workers. In addition, the information presented in this article may be of educational and general educational interest to anyone involved in management or supervised by managers.

REFERENCES:

1. Archvadze S., Kurkhuli L., (2022) Psychology of Economy. Tbilisi, 2024

2. Archvadze N., (2022), Psychological factors of effective communication. The role of communication in the management process and its psychological aspects Psychological aspects, collection of papers of the scientific-practical conference, Gori, 2022

3. Khokhonishvili L., (2019), Modern methods of management and regulation of conflict situations, Master's thesis, TSU, 2019.

4. Tkeshelashvili G., Didishvili N., Kiladze T., (2007), management psychology. Tb., 2007

5. Adam Smith, (1982), The Theory of Moral Sentiments, part VI, section II< chapter II. Indianapolis: Liberty Classics, 1982.

УДК 331.108.

Глушко Т.В.

*ст. викладач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Хмельницький національний університет
Хмельницький, Україна*

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД У ФОРМУВАННІ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Підбір персоналу — одне з головних питань для роботодавців, яке виникає у однаковій мірі перед вітчизняними та зарубіжними компаніями. І це при тому, що взаємозалежності даного питання із кількістю пропозицій на ринку праці немає. Зрештою, саме наявністю «правильних» людей на підприємстві визначається ефективність роботи компанії. Саме тому дуже важливо мати власні методи та техніки рекрутингу. Із цієї причини велика кількість закордонних компаній останній часом почали займатися практикою навчання власних працівників, докладають серйозних зусиль для організації професійного розвитку своїх співробітників. [1, с. 136–139].

Більшість професійних психологів та HR-фахівців, які здійснюють процес відбору, використовують суворо засекречену методику, яка є невідомою навіть лінійним менеджерам та керівникам, які беруть участь у даній процедурі уже на завершальному етапі проведення співбесіди, хоч саме вони приймають остаточне рішення по відношенню до конкретних працівників, що змогли пройти усі етапи процесу відбору кандидатів.

В іноземних компаніях виділяють наступний перелік етапів оцінки кандидата на вакантну посаду до укладення трудового

договору або трудової угоди: аналіз та оцінка документів; інтерв'ю (співбесіда при прийомі на роботу); іспит.

Важливим моментом є те, що заява не повинна повторювати ту інформацію, яка зазначена в резюме чи автобіографії. В закордонних компаніях рекрутери не приділяють значної уваги наявності дипломів про здобуту освіти, адже для них вони служать лише підтвердженням фактів, які були згадані у резюме.

Однією з основних умов є дотримання певних вимог щодо документації, а саме інформація має бути достовірною та не мати великих проміжків часу між записами, тому що вони мають можливість запідозрити кандидата у приховуванні фактів. З цієї причини під час проведення співбесіди кандидату можуть ставити провокаційні запитання щодо його резюме або просити надати офіційні довідки про сумнівні події [2, с. 344].

Співбесіда та тестування, як правило, об'єднані в проведенні одного етапу і спрямовані на з'ясування інформації, якої не вистачає в анкеті або опитувальнику. Для визначення рівня достовірної інформації, яка надана в резюме, використовуються спеціальні питання. Уся інформація, яка отримується під час проведення співбесіди є суворо конфіденційною. Також вивчається рівень професійної підготовки та навичок кандидата, його ставлення до своєї кар'єри і планів на майбутнє, а також сприйняття кандидатом компанії, її департаментів, підрозділів і потенційних посад.

За останні роки методи проведення співбесід в іноземних організаціях суттєво змінилися. Кандидати повинні пройти різноманітні письмові тести, їх просять висловлювати нестандартні судження [2, с. 344].

Результати тестів та співбесід детально аналізуються і робляться висновки про відповідність кандидата займаній посаді. Іноді організовується стажування — особливо для кандидатів на відповідальні посади [3, с. 194].

Набір персоналу до японських компаній відбувається безпосередньо у школах, професійних коледжах і університетах. Зазвичай даний процес відбувається у квітні, який є початком фінансового року. Щорічна кількість новобранців складає близько 5 % у співвідношенні до загальної кількості працівників. Великі виробничі компанії підтримують застосування на практиці систему, яка передбачає «довічний найм».

В Японії відбір ґрунтується насамперед на академічній кваліфікації. У США та Європі можна потрапити на керівні посади вищого рівня, маючи при цьому лише відповідну професійну

кваліфікацію і успішний досвід роботи. В Японії такий розвиток подій вважається практично неможливим. Близько кожних двох років менеджера для того, щоб досягти високого керівного рівня, потрібно проводити захист нової науково — практичної роботи. Науковий ступінь дозволяє отримати керівну посаду у компанії [4, с. 929].

Коли торгові компанії наймають працівників, вони приділяють особливу увагу особистим якостям кандидатів. Під час першого етапу процес відбору базується на результатах есе про позицію та прагнення претендента в компанії. Наступним етапом є проведення співбесіди, у ході якої виявляють та оцінюють особисті характеристики кандидата на вакантну посаду. Зазвичай сюди відноситься чесність, стресостійкість, рішучість, ініціативність, відповідальність, бажання навчатися і розвиватися.

Рекрутинг в японському стилі означає, що відділ кадрів набирає майбутніх фахівців з другого або третього курсу університету. Вони виявляють молодих людей, які демонструють конкретні компетенції, що можливі для успішного використання компанією з метою свого розвитку [4, с. 929].

Японські менеджери вважають, що якщо вони закінчили хороший університет з першокласним дипломом, то обов'язково стануть чудовими управлінцями. Кандидати, яких рекомендували університети, повинні скласти письмовий іспит. Кандидатів, які успішно склали письмовий іспит, запрошують для проведення співбесіди. Проте, претенденти на вакантну посаду, які закінчили престижні університети, не складають письмового іспиту. Їх відбирають лише на основі співбесіди.

Кандидатів також запрошують на лекції до компанії та корпоративних фахівців і менеджерів, щоб розвивати їхній патріотизм до майбутнього роботодавця. Після прийняття на роботу кожний молодий спеціаліст отримує наставника, задача якого полягає допомогти новачку з адаптацією на новому робочому місці.

В Японії проводиться ретельна перевірка кандидатів на предмет наявності судимостей або психічних захворювань. Фінальна відбіркова співбесіда є вирішальною, а її оцінка — об'єктивною та неупередженою. Якісна зміна менеджменту в багатьох японських компаніях, що враховує психологію та соціальний статус людей, не може не призвести до докорінних змін у традиційній практиці управління людськими ресурсами в інших індустріально розвинених країнах. Проте, відзначено, що рекрутинг у японському стилі має вагомий недолік. Він полягає у тому, що працівники стають надто залежними від компанії. Переважна більшість з них

змушені працювати у одній і тій же компанії до кінця життя, і якщо вони звільняються, то їм буде важко знайти роботу в майбутньому.

Але, у той самий час, потрібно визнати те, що саме японська модель рекрутингу є зразковою у розгляді питань роботи з працівниками, підбору, навчання і формування персоналу. При відборі кандидатів вітчизняним компаніям варто приділяти більше уваги переліку особистісних та психологічних якостей потенційних працівників. Адже саме від цього залежить, наскільки людина зможе влитися у колектив та чи зможе поставити цілі організації вище від своїх власних.

Американські компанії фокусуються на вузькій спеціалізації як для менеджерів, так само і для технічного персоналу та науковців. Як правило, американські фахівці є експертами у вузьких галузях знань, а це означає, що просування по службі для них обмежене одним варіантом — по вертикалі. На жаль, це скорочує можливості працівників просуватися різними рівнями управління. Окрім того, це призводить до плинності кадрів та переходів між компаніями [5, с. 112].

Процес підбору персоналу передбачає тестування для визначення професійних якостей кандидата. У більшості випадків кожна організація самостійно розробляє критерії для відбору працівників, а також процедуру найму.

Після прийняття на роботу співробітники знайомляться зі своїми посадовими обов'язками, які вони мають виконувати у відповідності з інструкціями, що обмежуються їхньою спеціалізацією. Окрім того, вони також ознайомлюються з діяльністю компанії та її організаційною культурою.

Коли набирають на роботу нових випускників університетів, то молоді люди приєднуються до компанії після випробувального терміну, який триває від шести місяців до одного року. Кожному молодому спеціалісту надають куратора. Зазвичай ним є менеджер з вищого керівництва. Він оцінює працівника відповідно до результатів роботи. Усі, хто здобуває під час даного випробування найвищі бали, приймаються на роботу.

Важливим недоліком американської системи підбору персоналу є те, що вузька спеціалізація працівників сильно на них впливає. Вона обмежує їхній кар'єрний ріст і нехтує їхніми інтересами.

У Німеччині країні працює велика кількість фірм, які надають консультації підприємствам, що звернулися до них за допомогою, у питаннях відбору кандидатів. Тут також поширена прак-

тика співпраці з навчальними закладами, тож велика кількість компаній підтримує стабільні зв'язки.

Процедура відбору персоналу у Німеччині є сумлінно продуманою та складною. Для визначення відповідності кандидата на посаду керівника нижчого рівня потрібно один день, а для керівника вищого рівня витрачається від двох до трьох днів. Для оцінювання ділових якостей кандидатів на вакантні посади, на протязі кількох днів проводять різні методологічні процедури [5, с. 112].

Прагматичність і продуманість є характерними ознаками німецької системи підбору персоналу. Увесь процес відбору працівників є чітко прописаним, що дає змогу планувати процес без зайвих витрат часу та оцінювати якості кандидатів якомога ефективніше.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економіка. 2012. № 1 (59). 136–139 с.
2. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом Науковий вісник НЛТУ України. 2010. 344 с.
3. Плоский І. М. Формування та оновлення персоналу. Вісник УАДУ при Президентові України. 2021. №3. 194 с.
4. Таршина О.С. Теоретичні аспекти зайнятості трудових ресурсів та формування ринку робочої сили. Економіка та держава. 2016. №4. 929 с.
5. Трейсі Б. Як найняти і втримати хороших співробітників. К. ТОВ «Попурі». 2019. 112 с

УДК 331.101

Данилевич Н. С.

*доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

МЕТОДИ ВПРОВАДЖЕННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ

Розуміння індивідуальних потреб та мотиваційних механізмів — це ключовий тренд сучасного управління персоналом. Кожен працівник має власні потреби, які впливають на його поведінку.

нку на робочому місці та результативність. Потреби персоналу можуть бути різноманітними, вони можуть включати фізіологічні та соціальні потреби, потреби в безпеці, потреби в повазі та самовизнанні, а також потреби в самореалізації та розвитку. Мотиваційні механізми можуть бути здійснені різними способами. Деякі працівники можуть бути мотивовані фінансовою винагородою, інші можуть вважати важливими можливості професійного розвитку та зростання в кар'єрі, а інші можуть бути мотивовані через взаємодію з колегами, задоволенням від виконання завдань або реалізацію важливих соціальних цінностей.

Фахівці з управління персоналом повинні враховувати різноманітність потреб персоналу та використовувати стратегії мотивації, які відповідають цим потребам. Наприклад, компанії можуть використовувати гнучкі графіки роботи, програми професійного розвитку, бонусні системи та інші заходи, щоб стимулювати персонал до продуктивної праці та задоволення від виконання своїх обов'язків [1].

Установлення чітких очікувань — дозволяє персоналу зрозуміти, що від них очікується, які є вимоги до їх роботи та які результати вони мають продемонструвати. Крім того, це допомагає менеджерам контролювати роботу підлеглих та вчасно виявляти проблеми, що виникають. Але просто встановлення очікувань не є достатнім для досягнення успіху. Керівники повинні також допомагати своїм підлеглим розвивати вміння та навички, які необхідні для досягнення цих очікувань. Це може включати навчання новим технологіям, організації тренінгів та інших форм підвищення кваліфікації. Необхідно встановити чіткі метрики та нагляд за їх досягненням, що допоможе персоналу бути більш організованим та дисциплінованим. Також керівники можуть надавати підтримку та конструктивний фідбек працівникам для того, щоб допомогти їм розвивати свої професійні навички та вміння.

Розвиток індивідуального підходу — є ключовим фактором в успішному управлінні командою. Це може включати індивідуальні настанови та навчання, підвищення мотивації, а також надання можливостей для розвитку та зростання в професійному плані. Заохочення до самоосвіти, надання фідбеку та регулярних оцінок може сприяти розвитку працівників. Необхідно надавати можливості для навчання та розвитку навичок підлеглим, спонукати брати участь у проектах, які зацікавлюють та мотивують персонал, а також створювати обстановку, що сприяє розвитку нових ідей та вдосконаленню бізнес про-

цесів. Всі ці підходи можуть допомогти створити здорову робочу атмосферу та мотивувати персонал до досягнення більш високих результатів. Однак, необхідно зазначити, що індивідуальний підхід не означає, що працівники повинні отримувати спеціальні переваги або розглядатися по-різному один від одного. Всі працівники повинні мати однакові можливості та стандарти виконання роботи, але підходити до них з урахуванням їхніх індивідуальних потреб та мотивацій.

Застосування позитивного підходу — є ефективним методом керівництва. Замість того, щоб критикувати та карати підлеглого за негативну поведінку, керівник може зосередитися на позитивних аспектах та надихнути працівника на досягнення позитивних результатів. Використання похвали та позитивного підходу є ефективним способом мотивувати персоналу та зберігати їхню мотивацію на високому рівні. Це також може підвищити мотивацію персоналу та зміцнити позитивну атмосферу на робочому місці.

В сучасному світі важлива підтримка персоналу, особливо тих, які можуть бути у складних обставинах. Підтримка є ключовими факторами для досягнення успіху в будь-якій компанії. Керівники повинні показувати, що вони цінують своїх підлеглих та готові допомогти їм, коли це необхідно. Регулярні зустрічі та обговорення можуть допомогти виявити потреби та бажання, а також дати можливість керівникам вислухати їхні ідеї та пропозиції.

Емпатія та співпраця є важливими елементами ефективного керівництва. Емпатія дозволяє керівникам підтримувати здорові стосунки зі своїми підлеглими, проявляти розуміння їхніх потреб та ситуацій, що можуть впливати на їх продуктивність [2]. Співпраця, в свою чергу, дозволяє побудувати ефективну команду, де кожен вносить свій внесок і допомагає досягти спільної мети. Щоб розвивати емпатію та співпрацю, керівникам слід використовувати такі підходи, як: активне слухання, відкритість, підтримка та прийняття відповідальності. Керівник має бути відкритий до змін та підходів, які можуть допомогти досягнути спільної мети. Використовуючи ці підходи, можна забезпечити ефективне керівництво, підвищити мотивацію персоналу та досягти спільної мети.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Нематеріальна мотивація: перелік дієвих способів підвищити залученість персоналу. URL:

<https://online.novaposhhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu>.

2. Ситнік С. Емпатія як регулятор міжособистісної взаємодії. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*. 2022. № 4 (53), С.70-78. <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2021.4.12>.

УДК 331.5

Даниленко О.А.

*доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м.Київ, Україна*

Ільєнко А.В.

*старший викладач кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана,
м.Київ, Україна*

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ

В сучасних умовах соціально-трудова відносина зазнають значної трансформації в зв'язку із інтенсивним розвитком цифровізації бізнесу та розробкою CRM на базі штучного інтелекту. Ринок праці є вразливим в умовах дуже швидких змін в процесі обробки великих баз даних. Зміни в соціально-трудова відносинах у епоху цифровізації вимагають трансформації в нормативно-правовій, етичній, соціальних вимірах.

Дослідженнями соціально-відповідального бізнесу в умовах цифровізації займалися Ляхович О.О., Оплачко І.О.[1], Дашенко, Н.М.[2], Лінгвур, Л.[3], ЧалаН., Поплавська О.[4-5], Задорожна Р.П.[6], Леонтенко О. М[7], Маршавін, Ю. М., Кицак, Т. Г., Василенко, А. О.[8] та інші, проте досліджувались окремі аспекти напрямів впливу цифровізації на соціальну відповідальність бізнесу.

Основними проблемами в умовах цифровізації соціально відповідального бізнесу постають:

1. Зростання диференціації нерівності доступу до цифрових технологій персоналу компаній, що використовують CRM системи на базі штучного інтелекту. Це впливає на різні аспекти КСВ :

-етичні аспекти використання продуктів штучного інтелекту(ШІ) та розподіл результатів праці між ШІ й персоналом;

-економічні аспекти розвитку рівня продуктивності праці в компанії, розподілу місць на ринку праці тощо;

- організаційні аспекти застосування режимів праці та відпочинку, дистанційної зайнятості, релокації бізнесу, надомної роботи тощо;

- соціальні аспекти розвитку персоналу в організації, виникнення бар'єрів входу на ринок праці компаній, що використовують унікальні цифрові технології в умовах браку висококваліфікованої робочої сили тощо;

2. Низький рівень кібербезпеки в українських компаніях та організаціях, що пов'язаний з можливим витоком персональних даних персоналу та інших стейкхолдерів, що знижує довіру клієнтів до бізнесу і несе високі ризики банкрутства для організацій;

3. Відсутність нормативно-правової бази регулювання для нових технологій та на базі штучного інтелекту призводить до етичних дилем (хто несе відповідальність у разі нанесення шкоди продуктами ШІ (смерті, нещасні випадки, економічні збитки та інше) : виробник продукту ШІ, власник ШІ, власник продукту з технологіями ШІ тощо);

4. Проблеми із запровадженням цифрового обігу електронних документів, а також, обробкою та зберіганням великих баз даних, первинної документації. Дана проблема передбачає для багатьох компаній купівлю програмного забезпечення для обробки документації та місця для зберігання інформації у сторонніх стейкхолдерів. Останнє є загрозою для злому баз даних та витоку інформації, передачі її стороннім особам.

5. Виникнення фейків, дезінформації в цифровій економіці пов'язаних з діяльністю компанії сприяє зниженню гудвілу та бренду роботодавця. Фейкові атаки на компанію нищать високий рівень КСВ організації та сприяють її знищенню на ринку в дуже короткі терміни. Така політика конкурентів сприяє рейдерським захопленням, оскільки після банкрутства компанії її легко викупити.

6. Проблема формування етикету в цифровому середовищі для всіх стейкхолдерів. Особливо гостро постає питання для персоналу в підтримці клієнтів, спілкуванні з керівництвом 24\7, що сприяє емоційному вигоранню персоналу, підвищенню плинності кадрів, зниженню продуктивності праці, несприятливому морально-психологічному клімату.

7. Проблема підготовки персоналу, рівного доступу до освіти із застосуванням цифрових технологій на базі ШІ. Освітньо-

професійні програми не завжди встигають за цифровізацією економіки та вимогами ринку праці, тому підготовлені випускники коледжів, ВНЗ та інших закладів не завжди володіють сучасними технологіями. Цьому сприяє ряд причин: а) вартісність CRM зі ШІ та іншого програмного забезпечення для закладів освіти; б) небажання роботодавців і виробників програмного забезпечення ділитися з навчальними закладами цифровими технологіями на пільговій основі; в) вартісність додаткових курсів з вивчення програмного забезпечення з елементами ШІ; г) відсутність доступу до цифрових технологій компаній-монополістів; д) неоднорідний доступ до технологій в регіональному аспекті та місто-село, за віковою ознакою (ейджизм припідборі на підвищення кваліфікації);

8. Питання регулювання ринку праці та соціально-трудоких відносин в умовах цифрової економіки. В результаті стрімкого розвитку ШІ та криз в економіці, на ринку праці спостерігається скорочення вакансій, як в високотехнологічних галузях, так і в низькотехнологічних. Поява нових професій пов'язаних з ШІ відбувається повільніше, ніж кількість скорочень через збільшення функцій, які почав виконувати ШІ замінивши персонал.

9. Проблеми формування крос-культурного середовища в умовах цифровізації соціально-трудоких відносин. Розвиток дистанційної зайнятості та релокації компаній вимагають швидкої асиміляції до середовища, особливо, коли організація в складі має персонал з різних країн і здійснила переїзд через війну чи з економічних причин.

Виявлені проблеми пов'язані з цифровізацією соціально-трудоких відносин передбачають нові виклики по їх вирішенню:

- формування національної програми доступу до цифровізації на рівні середньої освіти, професійно-технічної та вищої освіти;
- формування нормативно-правового забезпечення на національному рівні та на рівні організації щодо використання ШІ, цифрового етикету, безпеки даних, захисту персональних даних тощо;
- посилення співпраці ВНЗ, коледжів та бізнесу, в тому числі виробників програмного забезпечення, в сфері надання й навчання технологіям зі ШІ для підготовки конкурентноспроможних фахівців для ринку праці;
- формування програм ментального здоров'я працівників, пов'язана з підвищеним рівнем тривожності за безпеку, здоров'я близьких, переїздом тощо. Частина програм ментального здоров'я може містити програми пов'язані з професійним та моральним вигоранням в результаті порушення «балансу робота-життя», зв'язку 24\7 тощо ;

- імпліментация програм навчання протягом всього життя в компанії (безперервне навчання), в тому числі і роботі з чатами GPT, CRM системами, що використовують штучний інтелект;
- розвиток програм онбордингу крос-культурного середовища компанії в СТБ, підтримки персоналу в дистанційній зайнятості та зайнятості, що пов'язана з релокацією;
- удосконалення державних програм зайнятості з урахуванням розвитку високотехнологічних галузей та навчання новим цифровим технологіям;
- розробка та імпліментация програм на підприємстві з цифровою дезінформацією бренду, програма посилення бренду роботодавця;
- імпліментация програм цифрового обігу електронних документів на підприємствах та охорона резервних баз даних.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Liakhovych O. O., Oplachko I. O. Економічна безпека та транспарентність підприємств в умовах цифровізації. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*, 2021, 2(94), 100-111. ULR: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve2202110>
2. Дашченко Н.М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*, 2020, 4 (507). С424-432.
3. Лінгур Л. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*, 2023 (49). ULR: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11>
4. Чала Н., Поплавська О. (2020). Корпоративна соціальна відповідальність в умовах цифрової економіки. ULR: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b8471c7d-789f-4d37-94c4-1f7c313b8bd0/content>
5. Поплавська О. М. Соціальна безпека: нові виміри в сучасному глобальному середовищі. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 75. № 2. С. 21–29. ULR: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38832>
6. Задорожна Р.П. Корпоративна соціальна відповідальність як засіб зміцнення бренду компанії в умовах поведінкової економіки. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки*: [матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (18 лютого 2021 р.)] / відп. ред. О.М. Павлова, К. В. Павлов, Л. В. Шостак, А. М. Лялюк — Луцьк, 2021. С. 500-502. ULR: <https://rep.btsau.edu.ua/handle/BNAU/6506>
7. Леонтенко О., Ільєнко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. *Галицький економічний віс-*

ник. 2021. Том 71. № 4. С. 92–98. ULR: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/36271>

8. Маршавін Ю. М., Кицак Т. Г., & Василенко, А. О. Модернізація ринку праці на засадах концепту соціальної відповідальності як базова умова відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2023. (7). ULR: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-07-02>

УДК 364.3

Дулік Т. О.

*доцент кафедри соціального забезпечення
та податкової політики*

Александрюк Т. Ю.

*старший викладач кафедри соціального забезпечення
та податкової політики*

*Дніпропетровський університет митної справи та фінансів
м. Дніпро, Україна*

СВІТОВА ПРАКТИКА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ ТА МОЖЛИВОСТІ ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах динамічних соціально-економічних змін, загострення соціальних ризиків та бурхливих глобалізаційних викликів, що стоять перед суспільством демократичних держав, актуальним завданням для України є підвищення рівня системи соціального захисту населення.

На сьогодні у національній соціальній сфері через велику війну РФ проти України, соціально-економічну та політичну кризу спостерігається тенденція до зниження ефективності та результативності впроваджених соціальних заходів, рівня соціальної відповідальності держави, бізнесу, громадських організацій, погіршення якості соціальних послуг та інших суспільних благ. Це вимагає перегляду усталених стереотипів щодо системи соціального захисту, а також переходу до її інноваційних форм і методів з урахуванням світового досвіду.

Світова практика свідчить, що сучасна система соціального захисту спрямована на реалізацію заходів для протидії соціальним ризикам та викликам, що пов'язані з хворобою, інвалідністю, безробіттям, вимушеною міграцією тощо та передбачає відповідні державні соціальні виплати та допомоги населенню, визнача-

льною основою яких є державні соціальні гарантії. Вона є не лише критерієм ефективності діяльності соціально відповідальної держави, орієнтованої на соціальну сферу, але й дієвим інструментом, що формує та забезпечує достатній рівень матеріального добробуту та соціальної безпеки для кожного громадянина. Неякісна соціальна підтримка з боку держави може мати негативні наслідки та призвести до кризового стану в галузі державного управління, недовіри до уряду, порушення конституційних прав і свобод громадян, низького рівня життя та недостатнього соціального забезпечення населення. При цьому визначальним орієнтиром якості його життя є рівень надання необхідних суспільних благ, у тому числі у сфері оплати праці, медичного та пенсійного забезпечення, соціальної допомоги та інших матеріальних благ для задоволення індивідуальних базових потреб людини.

Залежно від обсягів та джерел фінансування, світова практика виокремлює чотири типи надання суспільних благ населенню (табл. 1).

Таблиця 1

Світова практика соціального захисту населення

Тип	Характеристика
Ліберальний	Держава зобов'язується забезпечувати мінімальний рівень соціальних гарантій; джерелом фінансування соціальних програм є обмежений обсяг державних коштів; розвивається недержавне медичне та пенсійне соціальне страхування.
Солідарно-консервативний	Держава зобов'язується забезпечувати оптимальний рівень соціальних гарантій; джерелом фінансування соціальних програм є солідарна система, що поєднує ресурси держави та недержавного соціального страхування; в основу контролю за наданням соціальних послуг покладено принцип адресності зі складною процедурою їх призначення та оформлення.
Соціал-демократичний	Держава зобов'язується забезпечувати високий рівень соціальних гарантій; джерелом фінансування соціальних програм є видатки бюджету держави та позабюджетних соціальних фондів; в основу контролю за наданням соціальних послуг покладено принцип адресності та універсальності з нескладною процедурою їх призначення й оформлення.
Адміністративно-командний	Держава зобов'язується забезпечувати рівність усіх громадян в отриманні соціальних гарантій з дотриманням жорсткого державного контролю; джерелом фінансування є бюджетні кошти держави; соціальне страхування не отримує достатнього розвитку.

Джерело: складено авторами за даними [1].

Поряд із цим, аналіз світової практики та українського досвіду свідчить, що ефективне втілення системи соціального захисту обумовлено рівнем соціальної свідомості та відповідальності суспільства, держави, кожного громадянина, соціально-економічного розвитку країни, її фінансовими можливостями забезпечити реалізацію соціальних виплат та інноваційних програм надання медичної допомоги, пенсійної підтримки, соціальної допомоги багатодітним сім'ям, ветеранам та інвалідам війни, тимчасово переміщеним особам та інших програм, що спрямовані на забезпечення та підвищення добробуту громадян та їх захисту від соціальної вразливості.

Загалом розглядаючи світову практику соціального захисту населення, що представлена чотирма типами моделей, доцільною буде для застосування в Україні модель соціал-демократичного типу у поєднанні з інноваційними моделями країн Європейського Союзу (ЄС), що застосовують широкий спектр соціальних програм для своїх громадян: рис. 1.

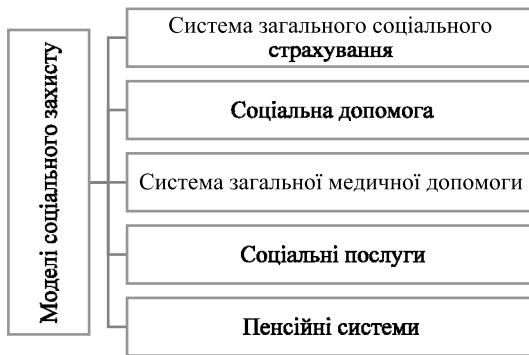


Рис. 1. Основні моделі соціального захисту населення в країнах ЄС

Джерело: побудовано авторами за даними [2].

У цілому, вищезазначена інформація в рис. 2 свідчить про наявність різних моделей соціального захисту в країнах ЄС, що дозволяє державі краще зрозуміти потреби населення та забезпечити його всебічну підтримку. Загалом ці моделі можуть варіюватися в залежності від країни та бути поєднані в різній інтерпретації або адаптовані до різних умов, щоб відповідати конкретним

потребам та обставинам кожної країни. Наведемо базові характеристики вказаних моделей:

- найбільш розповсюдженою є система загального соціального страхування, яка передбачає надання допомоги у випадку хвороби, безробіття, інвалідності та пенсій за рахунок внесків із власних доходів громадян;

- надання соціальної допомоги здійснюється шляхом реалізації соціальних програм, для громадян, які перебувають у складних фінансових та життєвих обставинах (безробіття, низький дохід тощо);

- система загальної медичної допомоги забезпечує доступ усіх громадян до медичних послуг, що фінансуються зокрема за рахунок податкових платежів або внесків у систему соціального страхування;

- соціальні послуги надаються насамперед вразливим групам населення (особам з інвалідністю, людям похилого віку), а також у формі догляду за дітьми, допомоги у веденні домогосподарства, створенні соціальних клубів тощо;

- країни ЄС мають різні системи пенсійного забезпечення, у тому числі державні пенсії, корпоративні пенсійні фонди та індивідуальні пенсійні рахунки. З огляду на світовий інноваційний досвід, є кілька ключових напрямів, які можуть сприяти підвищенню рівня соціального захисту в Україні (рис. 2):

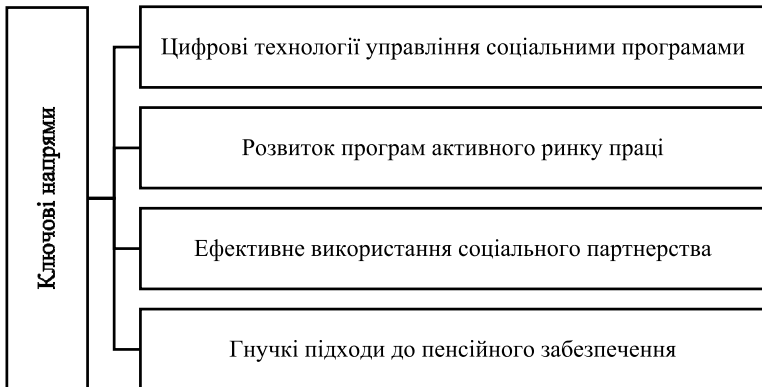


Рис. 2. Ключові напрями підвищення рівня соціального захисту в Україні

Джерело: побудовано авторами за даними [1; 2]

Загалом рис. 2 демонструє інноваційні підходи щодо підвищення рівня системи соціального захисту у разі застосування яких в Україні можна зробити її більш ефективною, прозорою та доступною для всіх громадян. Цьому сприятиме насамперед використання цифрових технологій для автоматизації та оптимізації управління соціальними програмами, які можуть значно полегшити доступ населення до соціальних послуг. Електронні платформи для заявок та виплат, онлайн-системи контролю за станом здоров'я та інші інноваційні рішення можуть покращити ефективність та транспарентність системи.

Успішний досвід країн, які постійно впроваджують програми активного ринку праці, може бути використаний в Україні для забезпечення адаптації працівників до нових вимог ринку. Навчання та перекваліфікація працівників є ключовим елементом у сучасному світі.

Важливо використовувати для України й світовий досвід у розробці ефективних моделей соціального партнерства. Співпраця між урядом і бізнесом в сфері соціального захисту може покращити якість та доступність послуг.

Реформування пенсійної системи України з використанням гнучких підходів, подібних до тих, які успішно впроваджуються в інших країнах, може забезпечити стабільність та адаптивність до змін у демографічному та економічному середовищі.

Узагальнюючи, зазначимо, що уряду України слід прагнути до підвищення рівня системи соціального захисту, спрямовуючи її на фінансове посилення соціальної безпеки, враховуючи позитивний світовий досвід розвинених країн. Важливо акцентувати увагу на ефективному управлінні фінансовими ресурсами для досягнення стійкого економічного розвитку, оптимального соціального забезпечення, післявоєнної відбудови країни та взаємодії із суспільством для створення єдиного та стабільного громадянського середовища.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Фрадинський О. А. Фінансово-економічний механізм забезпечення соціальної безпеки в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1611/1548/>
2. Наливайко Л. Соціальна політика та соціальний захист у країнах ЄС: сучасний стан та тенденції. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. Спеціальний випуск*. 2022. № 1. С. 7-12. URL: https://visnik.dduvs.in.ua/?page_id=1602

Дяконенко О.І.

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник
відділу проблем формування соціального капіталу,
старший дослідник*

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

Котенко Т.М.

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник
відділу моделювання соціально-економічних процесів і структур,
старший дослідник*

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

СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ДОМОГОСПОДАРСТВ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Соціальний капітал домогосподарств в умовах повоєнного відновлення країни здатний продемонструвати високу спроможність до нарощування резилієнтності українського суспільства. Здатність домогосподарств адаптуватися до змін і відновитись до початкової функціональності за використання свого соціального потенціалу значною мірою визначатимуть резилієнтність суспільства.

Використання соціального капіталу домогосподарств як засобу забезпечення резилієнтності суспільства підпадає під дію низки ризиків, основними з яких є:

– втрата людського капіталу домогосподарств внаслідок внутрішньої і зовнішньої міграції населення, високої смертності, зниження народжуваності тощо. Активні бойові дії та постійні обстріли території України армією РФ змусили громадян мігрувати до безпечніших місць проживання, спричинивши зниження соціального капіталу внаслідок відокремлення членів домогосподарств від своїх соціальних мереж та порушення зв'язків. На 1 січня 2024 р. в Україні було зареєстровано 4,9 млн внутрішньо переміщених осіб та 6,3 млн осіб зовнішніх мігрантів. Близько 70 % внутрішньо переміщених осіб та 68,3 % зовнішніх мігрантів — це біженці, яких змусило покинути свої домівки повномасштабне вторгнення армії РФ 24 лютого 2022 р. В перший місяць повномасштабного вторгнення державний кордон щоденно пере-

тинали до 150 тис. мігрантів-українців. Більшість біженців мігрували до країн Європейського Союзу, передовсім до Польщі, Німеччини та Чехії. За даними Євростату, на 29 лютого 2024 р. статус тимчасового захисту в країнах ЄС мали близько 4,2 млн осіб (зокрема, у Німеччині — 1,3 млн осіб, Польщі — 957 тис., Чехії — 385 тис. осіб). Суттєвою відмінністю української міграційної хвилі від попередніх хвиль іноземців-біженців до ЄС є те, що 87 % мігрантів з України — це жінки та діти, причому 70 % українок-мігранток в ЄС — це жінки працездатного віку з вищою освітою — потужний працересурсний потенціал, який може бути втрачений для України назавжди. Про високий ризик втрати людського потенціалу для України, свідчить той факт, що чверть мігрантів (в Польщі — третина, Німеччині — 44 %) не планують повернутися в Україну.

Внутрішньо переміщені особи — це передусім громадяни, переміщені з прифронтових та прикордонних територій, що зазнають постійних обстрілів, піддаються терактам та диверсіям. Основними регіонами прийому біженців стали Київська та Одеська області і не окуповані громади Дніпропетровської та Запорізької областей, а також області «глибокого тилу» (Вінницька, Полтавська, Івано-Франківська, Закарпатська, Кіровоградська, Львівська області та ін.). Більшість біженців мігрувала зі східних регіонів до західних та центральних з кращими можливостями реалізації трудової активності і безпечнішими умовами проживання. Найбільш привабливими для проживання були великі міста і територіальні громади, розташовані поблизу великих міст через можливість працевлаштування, кращу інфраструктуру, забезпеченість закладами соціальної сфери, зручність транспортного сполучення. Високоймовірно, що безпечні умови проживання в містах-реципієнтах стримають частину внутрішньо переміщених осіб від повернення до місць попереднього проживання, в яких панують бідність та злиденність в зруйнованих і пограбованих поселеннях, відсутні соціальні послуги та робочі місця. Для громад-реципієнтів такі мешканці є можливістю посилити людський капітал місцевості висококваліфікованими та освіченими громадянами, створивши їм умови для асиміляції, забезпечуючи житлом, робочими місцями, доступом до соціальних послуг;

– зниження рівня життя населення, яке супроводжується зменшенням реальних доходів та купівельної спроможності, послабленням споживчого попиту домогосподарств, нарощуванням розшарування через надієвість стандартних економічних інструментів перерозподілу доходів. За даними ПРООН, рівень

бідності в Україні з 24 лютого 2022 р. зріс у п'ять разів — з 5,5 до 24,1 % і більше ніж 7 мільйонів українців опинилися за межею бідності [1].

– руйнування енергетичної, транспортної, соціальної інфраструктури, житла, зростання навантаження на систему закладів соціального захисту, яке призвело до різкого погіршення якості життя та унеможливило проживання на територіях, звільнених від окупантів та наближених до лінії фронту. Станом на червень 2023 р. сума прямих збитків, завданих інфраструктурі України через повномасштабне вторгнення РФ, оцінювалась у 150,5 млрд дол. США, з яких 55,9 млрд — втрати житлового фонду, 9,7 — збитки від руйнувань закладів освіти (пошкоджено майже 3,4 тис. закладів освіти), близько 5,9 млрд — закладів соціальної сфери, науки та охорони здоров'я, культурних споруд, спортивних об'єктів та адміністративних будівель [2];

– наявність серед домогосподарств фрагментарного соціального капіталу, що формується на основі закритих мереж й інформаційних комунікацій та поглиблює соціальний і матеріальний розрив населення. Соціальна неоднорідність та низька злагожденість їхніх дій в сукупності з деструктивним впливом міграції членів домогосподарств, погіршення фінансового забезпечення, зниження освітніх характеристик молодшого покоління можуть стримувати нарощування згуртованості та соціальної активності домогосподарств у повоєнному відновленні країни. На протипагу поширенню фрагментарного соціального капіталу має стати виважена соціальна політика на засадах солідарності, взаємодовіри та верховенства права, інакше — матиме поширення негативний аспект соціального капіталу як засобу виживання, що проявиться хабарництвом, корупцією, тіньовою економікою та неформальною зайнятістю.

З переходом російсько-української війни у повномасштабну фазу серед домогосподарств України активізувались процеси згуртованості та консолідації, що обумовлено трансформацією індивідуальних поглядів та інституційною адаптацією в умовах високих ризиків. Відбувалась трансформація потенціалу соціального капіталу домогосподарств країни, що надало нових імпульсів для зміцнення соціальних зв'язків. Соціальний капітал порівняно з довоєнним періодом відзначається суттєвими зрушеннями у просоціальній поведінці громадян та соціальній структурі громадянського суспільства. Зокрема, поширення об'єднуючого соціального капіталу має прояв у поживленні співпраці інститутів громадянського суспільства, активній просоціальній діяльності

(волонтерство, благодійність, меценатство), зростанні довіри і допомоги, насамперед Збройним силам України, активній помочі постраждалим від війни мешканцям при евакуації чи у випадку руйнації житла, наданні засобів життєзабезпечення (продукти харчування, засоби обігріву, медикаменти тощо), запобіганні випадків мародерства. За результатами опитування, організованого Factum Group Ukraine, індекс відчуття згуртованості серед українців у перші місяці повномасштабного вторгнення армії РФ в Україну (лютий — березень 2022 р.) перевищував показник аналогічного періоду попереднього року в 2,4 рази. Впродовж 2022-2023 рр. індекс відчуття згуртованості варіював на рівні 8,0 — 5,9, зростаючи у періоди успіхів ЗСУ по відвоюванню українських територій і знижуючись при військових поразках та відсутності виваженої консолідуючої державної політики згуртування населення [3].

За умови посилення конфліктності та соціальної напруги серед домогосподарств зростає потреба у вираженій консолідуючій політиці по згуртуванню населення, що є запорукою активізації потенціалу населення на повоєнне відновлення країни. Формуванню згуртованості, солідарності та взаємодовіри сприятимуть: стимулювання мешканців до членства у громадських об'єднаннях; проведення відкритих тренінгів, заходів, зборів, інформування мешканців про життя громади через сайти місцевих спільнот в мережі Інтернет, телеграм-спільноти тощо; участь домогосподарств у діяльності громади, зокрема шляхом залучення тих осіб, що ставали об'єктами насильства та переслідувань з боку російської армії (управлінська ланка, підприємці, активні громадські діячі, волонтери, воїни ЗСУ, відомі діячі сфери культури, освіти та спорту) — категорії населення, що характеризуються активною громадянською позицією. Неготовність певної частини домогосподарств до тривалих психологічних стресів та економічних негараздів матимуть прояв у посиленні тривожних станів переживання, зниженні рівня задоволеності життям, зростанні дезадаптації й екстернальності. Мінімізувати ці ризики можливо за допомогою активної політики місцевого розвитку, орієнтованої на: забезпечення першочергових потреб громад (ремонт поруйнованих доріг, медичних та освітніх закладів, водогонів, відновлення вуличного освітлення, поліпшення благоустрою поселень, створення нових робочих місць), що формуватиме у населення позитивні очікування відносно поліпшення якості життя та зниження до певної міри тривожних настроїв і соціальної напруги; соціальний захист вразливих категорій населення, в першу

чергу тих, які мають поруйноване житло, відчутну нестачу продуктів харчування, одягу, медикаментів тощо; залучення соціально відповідальної поведінки як вияву громадськості та моральності, які допоможуть відчутти відносну стабільність та впевненість у своїх силах.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Від руїн до розбудови стійкості і відновлення України. United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/blog/vid-ruyin-do-rozbudovy-stiykosti-i-vidnovlennya-ukrayiny>
2. Загальна сума збитків інфраструктурі України від війни перевищила \$150 мільярдів — KSE. Укрінформ. 03.08.2023. 06:45. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3743725-zagalna-suma-zbitkiv-infrastrukturi-ukraini-vid-vijni-perevisila-150-milardiv-kse.html>
3. Youkraine. 2024. «Well-being of Ukrainians». Accessed February 29, 2024. <https://youkraina.com.ua/En>.

УДК 338.24

Дьячук І.В.

*к.е.н., доцент кафедри
маркетингу та поведінкової економіки
Університет економіки та права «КРОК»
м. Київ, Україна*

СУЧАСНІ ТРЕНДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Значимість цифровізації освітнього процесу спричинена глобальними процесами переходу до цифрового суспільства. Обґрунтовано необхідність створення інфраструктури, нормативно-методичної бази, яка сприятиме забезпеченню реалізації пріоритетних проектів цифровізації освіти. Виділено основні тенденції цифровізації у поступі освітніх процесів. Застосування цифрових технологій в освіті сьогодні є однією з найбільш важливих і стійких тенденцій розвитку світового освітнього процесу. Цифрові технології дозволяють інтенсифікувати освітній процес, зробити його мобільним, диференційованим та пристосованим до реалій сучасності [5].

Ключовою характеристикою цифрової трансформації в освіті є те, що вона передбачає постійну модернізацію та модифікацію

освітніх методів. Це контрастує з традиційним підходом, згідно з яким навчальні заклади приймають програму чи стратегію та дотримуються їх.

Використання цифрових інструментів використовується для створення презентацій, фотографій або плакатів (наприклад, у поєднанні з методом проєктів), а також дипломів, інтерактивних журналів, навчальних досягнень [4].

Сучасні технології полегшують встановлення контакту між людьми (електронна пошта, миттєві повідомлення Viber, Telegram, Direct в Instagram, Messenger у Facebook, мобільні телефони тощо). Сьогодні вони служать обміну думками та спостереженнями. Крім того, що це інструмент спілкування, він також сприяє обміну досвідом.

Можна виділити топ-6 трендів цифровізації в освіті.

Штучний інтелект (ШІ).

Штучний інтелект (ШІ) — розділ комп'ютерної лінгвістики та інформатики, що опікується формалізацією проблем та завдань, які подібні до дій, що виконує людина. ШІ стрімко займає важливе місце в нашому повсякденному житті, підтримуючи, розширюючи та автоматизуючи людську діяльність.

Рішення, створені за допомогою штучного інтелекту, також змінюють освітній сектор, покращуючи досвід навчання та викладання.

В Україні працюють чат-боти: Bard зі штучним інтелектом від Google, цей креативний помічник, з ним можна підвищити продуктивність, знайти нові ідеї та втілити свої задуми в життя. Також чат-бот ChatGPT, його можна використовувати для мозкового штурму творчих ідей. Він може запропонувати свої цікаві варіанти, знання цього боту включають науку, технології, історію, культура, спорт, мистецтво тощо.

За допомогою штучного інтелекту також навчають малювати картини та писати музику. Компанія Microsoft розробила віртуального співрозмовника Xiaoice. Це не звичайний чат-бот, він може аналізувати вас та підбирати навіть відповідні емоції [4].

Індивідуальні заняття.

Рішення на основі штучного інтелекту дозволяють навчальним закладам адаптувати програми та розробляти персоналізовані заняття й автоматизовані навчальні програми на основі аналізу прогресу студентів, рівня знань і навичок [3].

Інструменти штучного інтелекту можуть оцінювати роботу студентів, визначати їхні слабкі сторони та виділяти теми, які потребують більшої уваги, а також визначати учнів, які можуть відставати від навчання, щоб викладачі могли допомогти їм.

Доповнена реальність (ДР) і віртуальна реальність (ВР).

ДР і ВР забезпечують захоплюючий досвід для студентів, дозволяючи проектувати контент в оточення та надавати доступ до різноманітних віртуальних сценаріїв і середовищ. Ці технології підтримують залученість, концентрацію та креативність, підвищуючи мотивацію та участь.

Інтерактивні симуляції.

Навчальні заклади можуть інтегрувати доповнену та віртуальну реальність у своїх кабінетах (лабораторіях), щоб симулювати ситуації, всебічно відображати концепції, досліджувати різні явища зблизька або навіть симулювати історичну подію.

Ігрофікація.

Це ще один із трендів цифрової трансформації в освіті, який сприяє залученню учнів. Ігрофікація передбачає інтеграцію елементів гри в процес навчання. За допомогою цифрових ігор учні розвивають свої когнітивні здібності та набувають цінних знань і навичок, визначаючи перешкоди, вирішуючи проблеми та приймаючи важливі рішення.

Ігрофікація приносить багато переваг студентам і викладачам, навіть якщо, на перший погляд, може здатися, що ця тенденція зосереджена на розвагах. Головною перевагою є мотивація, яка розвивається через виклики, квести та системи винагород. Цифрові ігри заохочують учнів досягати цілей, взаємодіяти один з одним і досягати цілей навчання, забезпечуючи миттєвий зворотний зв'язок, який дозволяє їм швидко виправляти будь-які помилки [4].

Контроль безпеки та середовища.

Навчальне середовище значною мірою впливає на процес навчання, і за допомогою Інтернету речей навчальні заклади можуть контролювати приміщення, щоб контролювати температуру, освітлення, вентиляцію, якість повітря та інші аспекти, щоб створити приємне та безпечне середовище для учнів і вчителів. Системи безпеки також включають контроль доступу та керування відвідувачами та забезпечують швидке реагування на надзвичайні ситуації [2].

Переваги цифровізації в освіті.

Цифрова трансформація процесів викладання та навчання відкриває нові можливості для навчальних закладів. Цифрове середовище допомагає викладачам залучати студентів до процесу навчання та мотивувати їх досягати кращих результатів. Простої дошки може бути недостатньо, щоб зацікавити учнів, тоді як різні технічні рішення впливають на їхнє ставлення та роблять їх

більш залученими в обговорення, взаємодію, співпрацю, дослідження та навчання. Навчальні ігри та інші цифрові матеріали та інструменти надихають студентів вирішувати проблеми, витрачати більше часу на навчання та покращувати розуміння матеріалу [1].

Доступність та інклюзивність.

Освіта є основним правом людини, яке ще не стане доступним у будь-якій частині світу. Проте з розвитком цифрових технологій дедалі більше студентів матимуть можливість навчатися та отримувати освіту, не лише ті з особливими потребами, але й ті, хто стикається з політичними, економічними чи соціально-просторовими бар'єрами. Навчальні онлайн-платформи, технології синтезу мови в текст і тексту в мову та інші цифрові рішення полегшують процес навчання.

Щоб підвищити рівень залученості до освітнього процесу, викладачам і установам необхідно вивчити освітні умови та індивідуальні здібності студентів і вибрати цифрові інструменти, які найбільше підходять для наданого середовища.

Незважаючи на багато потенційних переваг цифровізації в освітньому секторі, існують також ризики, пов'язані з процесом трансформації. Ось кілька проблем, які варто розглянути [4].

Стратегія стимулює цифрову трансформацію, тому важливо розробити таку, яка буде зрозумілою та придатною для навчального закладу. Це передбачає встановлення цілей і завдань, створення детальної дорожньої карти з можливістю змін і вибір інструментів і технологій, які будуть цінними для досягнення цих цілей і завдань.

Швидкість змін також відіграє важливу роль в успішній цифровій трансформації. Поспішна трансформація може призвести до поганих результатів, але просування надто повільно може означати відставання від конкурентів. Стратегію необхідно ретельно спланувати, враховуючи всі доступні ресурси та найкращі галузеві практики [1].

Цифровізація — це складний процес, який є набагато більшим, ніж просто технологія, вона вимагає участі на всіх рівнях — від зацікавлених сторін і навчальних закладів до викладачів і студентів — щоб стати головним поворотним моментом для організації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Бедов А. М. Цифровізації освіти — впровадження в освітній процес. URL: <https://infourok/cifrovizacii-obrazovaniya-vnedrenie-v-obrazovatelniy-process>

2. Деміда Б., Сагайдак С., Копіл І. Система дистанційного навчання: огляд, аналіз, вибір. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. URL:<http://ena.lp.edu.ua/Lviv-Polytechnic-National-University-Institutional>

3. Штучний інтелект — революція, чи утопія? https://www.imena.ua/blog/airevolution/?gclid=CjwKCAiApuCrBhAuEiwA8VJ6JjjNWKVLpjjyujv_PCо4

4. Цифрова трансформація: навіщо вона потрібна? <https://business.diia.gov.ua/>

5. Петрова І.Л., Лавриненко Л.М. Вплив цифрової трансформації на освітню мобільність.- Мобільність робочої сили України: тенденції та перспективи: колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, д.е.н. В.В. Близнюк. Київ: ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2023. С. 279-286. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/Mobilnist-robochoi-syly-Ukrainy.pdf>

УДК 340.342

Зайцев Ю.

д.е.н., професор

Заступник директора Інституту міжнародного ділового співробітництва м. Київ, Україна

НЕЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОГО РОЗВИТКУ У XXI ст.: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Наше сьогодні пов'язане зі стрімкими змінами у всіх сферах життя на планеті. Специфіка таких змін знаходить свій прояв, насамперед, у тому, що вони, на відміну від попередніх століть і поколінь, відбуваються не еволюційним шляхом, а у формі «стрибків» (Гегель), що значно скорочує час на адаптацію до них, породжуючи, тим самим, низку взаємопов'язаних викликів нової якості внутрішнім двигуном яких, як і раніше, є об'єктивно діюча модель: нова потреба, як виклик, — реакція на виклик (відповідь) — зміна — нова якість системи. Водночас, зміни стають основою нових викликів, породжують нові зміни й «стрибки» у нову якість.

Революційний характер змін, «переходів», «стрибків» у сучасному світовому суспільстві породжує, зокрема, виклики, пов'язані зі стрімким розкриттям можливостей багатосутнісної природи людини, що знаходить свій прояв у стрибкоподібному

розгортанні таких інституційних функціональних форм активності індивіда, як *homo economicus*, *homo machine*, *homo vegetable*, *homo politicus*, *homo intellectus*, *homo roboticus*, *homo interneticus*, зрештою «*homo sociologicus* — «соціальної людини» як центральної ланки економічної системи» [1, с. 235-237]. Розгортання такої багатофункціональної природи індивіда створює підстави для розуміння того факту, що суто економічна мотивація його включення у процеси суспільного виробництва перестає бути достатньою для отримання, як економічного ефекту, так і конструктивної реалізації усієї сукупності можливостей людини, як соціалізованого члена суспільства.

За цих умов відбувається якісний «стрибок» в архітектоніці системи мотивації суб'єктів економічної діяльності, коли детермінантом стають неекономічні чинники [2, с. 17-42], які, власне, існували протягом усієї історії людства (слава, звитяга, честь, визнання, пошана, статус, обов'язок, відповідальність, тощо), однак ніколи не були визначальними для широких верств населення країн в силу політико-економічних, економічних, соціальних, станових, освітніх обставин. Саме стрімкий процес глобалізації, цифровізації економіки створює передумови та потреби для вирівнювання можливостей залучення величезної маси освічених людей до чергового «стрибка» у технологічному, соціально-економічному та цивілізаційному розвитку в планетарному масштабі [4, с.21-38; 65-74; 109-129].

Однак, можливість ще не є дійсністю. Для того, щоби вона перетворилася у реальність, принесла позитивні результати для суб'єктів суспільного життя необхідно, насамперед, забезпечити «якісний стрибок» у стратегічному мисленні влади та бізнесу і, відповідно, у системі мотивації до праці та ефективного управління, як однієї з ключових форм праці, отже звернутися до мотиваційних форм та інститутів, які нібито і відомі, однак у більшості країн світу системно не використовуються, або використовуються формально, у перекручених, «зрадливих» формах, а то й узагалі ігноруються. Йдеться про кардинальне розширення поля використання неекономічних чинників впливу на економічну поведінку індивідів, бізнесу, держави, які усе більше атомізуються та автономізуються у суспільстві на основі егоїстичних інтересів.

До таких неекономічних (позаекономічних) чинників можна, насамперед, віднести: 1) *глобалізацію та цифровізацію економіки і суспільства*, які безпосередньо впливають на зміст, функції та роль неекономічних чинників розвитку економіки та суспільства;

2) *політичні (внутрішні та зовнішні) умови і чинники*, такі, наприклад, як стратегічні цілі, принципи та методи формування і реалізації економічної політики держави; 3) *соціальні чинники* — насамперед, рівень та якість форм соціалізації суспільства, економіки, індивіда, зокрема таких, як соціальна справедливість, соціальне партнерство, соціальна конкуренція, ефективні моделі соціального ринкового господарства, соціальний капітал; інтелектуальна конкуренція між людиною та штучним інтелектом; 4) *трансформація системи прийняття рішень* щодо організації мотивації інтелектуальної праці, отже розвиток архітектоники та функцій стратегічного менеджменту, із обов'язковим урахуванням цивілізаційних, культурологічних, ментальних традицій та специфіки поведінки сучасного працівника, представників і міжнародних партнерів бізнесу [3, с. 41-49].

Виняткового значення, в умовах соціальної поляризації суспільного та економічного життя на планеті, набуває неекономічний чинник розвитку, роль якого активно досліджували вчені та філософи ще в античний період, і який, нажаль, так і не прижився у політичному та суспільному житті до нашого часу. *Йдеться про моральність у діяльності влади, політиків, бізнесу, та й більшості людей на планеті, як про «сукупність норм і принципів поведінки людей по відношенню до суспільства та інших людей».*

Зокрема, Марк Тулій Цицерон (106-43 р.р. до н.е.) у своїй видатній праці «Про обов'язки» (44 р. до н.е.), тобто понад 2000 р. тому назад, сформулював такі ключові принципи, норми та інституційні форми «поведінки людей по відношенню до суспільства та інших людей» (у тому разі у сфері економічної діяльності) які не тільки не втратили з часом своєї актуальності, але навпаки, стають чим далі, тим вагомішими для збереження і розвитку людини та людського суспільства. Серед цих принципів, норм і форм моральності окреслених Цицероном, слід, насамперед, згадати необхідність дотримання справедливості у справах і вчинках; націленість владних структур і можновладців на максимальну реалізацію інтересів громадян країни, на відповідальне ставлення до визначення балансу між власними можливостями та компетенціями і глибиною проблем, які належить розв'язувати під час своєї управлінської діяльності. На думку М. Т. Цицерона, людина наділена владою, повинна «старанно уникати гордині, зверхності та зарозумілості», оскільки це «ознака нікчемності». Доречі, за словами Г. В. Ф. Гегеля, «гординя передує падінню».

Великого значення Цицерон надавав наявності справжнього патріотизму у можновладців і представників бізнесу, безкорис-

ливості (відсутності жадібності, жадоби та пошуку неправомірної вигоди) при виконанні обов'язків по управлінню державою, регіоном, бізнесом, щирого бажання захищати громадянські права людей, порядності та прозорості просування щаблями кар'єрного зростання тощо.

Ми свідомо навели значну кількість сутнісних ознак моральності, як одного з ключових неекономічних чинників розвитку країни, для того, щоби при знайомстві з ними кожний дослідник проблеми зміг би поставити запитання: а які ж із принципів моральності людини, держави та суспільства, сформульовані понад 2000 років тому назад, реалізовані, або реалізуються у практичній економічній і соціальній політиці країн сучасного світу, зокрема й України? Гадаємо, що чесна відповідь буде невтішною. Адже більшість викликів, протиріч, ризиків формування та розвитку нової України пов'язані саме з грубим порушенням вищезгаданих принципів і норм моральності у відносинах влади, бізнесу та окремої людини у процесі трансформації форм власності, умов інтеграції громадян у виробничі та розподільчі процеси, участі їх у привласненні результатів праці, у владі, тощо.

Застарілий тип мислення політиків, менеджерів, або відсутність їх адекватної реакції на виклики, породжені розвитком, «проривними» змінами технологічного способу виробництва; «етика бізнесу» заснована на сповідуваних принципах «уседозволеності», на бажанні «схопити», «ухопити», приховати від оподаткування, тощо, безперечно стають викликами та загрозами на шляху задоволення потреб розвитку, гальмуючи його, значно збільшуючи обсяги усіх видів ресурсів, які марно витрачаються для утримання «на плаву» таких політиків, бізнесменів, та й значного числа простих виконавців, працівників, які живуть та працюють сповідуючи, за висловом класика, *«рослинне, затишне існування»* (звідси термін — *homo vegetable* — англ. — овоч; рослина; рослинний організм).

Такі обставини, безперечно, ускладнюють можливості ефективного використання системи неекономічних, і, насамперед, моральних чинників, спотворюючи їх сутність, зміст, перетворюючи у «перекручену, зрадливу форму». До того ж, суперечлива комбінація бажання втручатися в управління всіма процесами трансформації, помноженого на невміння це робити, та несприйняття принципу «узгодження інтересів» на платформі єдиної для всіх (без подвійних стандартів) системи економічних і неекономічних мотиваційних чинників, привела до формування олігархічного та компрадорського типу ринкової економіки, який відкидає думку про можливість існування специфічних об'єктивних

потреб та інтересів в інших соціальних страт і груп населення держави. Саме тому, після закінчення російсько-української війни, головним стратегічним завданням для країни має стати якісний системний «стрибок» у трансформації морально-етичних засад її економічної, соціальної, духовно-просвітницької, мотиваційної політики, поза яким марно очікувати пасіонарного «вибуху» у свідомості громадян, їх конструктивної активності у справі створення єдиної, потужної, заможної та перспективної держави.

До першорядних кроків щодо створення таких моральних засад майбутнього економічного та соціального розвитку повоєнної України, на наш погляд, слід віднести наступні:

- саме *народ України має стати «детектором правди»* для всіх бажаючих управляти країною, її економікою, культурою, тощо. *Головним засобом і завданням дії такого «детектора» має стати поетапний індивідуальний відбір претендентів на входження до владних структур* — із обов'язковим визначенням рівня їх володіння державною мовою, знання історії України у контексті світової історії, знання та визнання Конституції України, рівня IQ, компетентності, здатності до стратегічного, перспективного мислення, толерантності, відповідальності тощо;

- *Ключовим результатом дії такого «детектора» має стати беззаперечне визнання та дотримання кандидатами на владні посади трьох ключових принципів: **по-перше**, має відбутися «революція в головах» (Уільям Джеймс), тобто якісний «стрибок» у мисленні, у свідомості, у моральності при формулюванні стратегічних цілей та засобів реалізації нової економічної політики»; **по-друге**, визнання владою та суспільством необхідності системної трансформації політичної, технологічної, економічної, соціальної, культурологічної структури України на засадах постмодернізму, політичної та духовної свободи громадян; **по-третє**, визначення конструктивної стратегічної парадигми розвитку, відмінною ключовою ознакою якої є її людиноцентричний характер, що забезпечить впевненість громадян у своєму майбутньому, отже свідоме та активне включення їх у процес реалізації цілей «нової економічної політики» України.*

На наш погляд, тільки на таких принципах можна, *по-перше*, повернути до життя моральні засади взаємодії більшості суб'єктів економічного, політичного та соціального життя в Україні, піднявши, водночас, рівень пасіонарності народу, і, *по-друге*, підняти планку інтелектуальних, морально-етичних якостей тих, хто прагне влади.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ :

1. Гальчинський А. С. Економічна методологія. Логіка оновлення: Курс лекцій — К.: «АДЕФ-Україна», 2010. — 572 с.
2. Зайцев Ю. К. Позаекономічні інститути як фактор ефективної трансформації економіки України в умовах глобалізації // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. — Чернівці: АНТ Лтд, 2003. — Вип. II. — С. 17-42. (557 с.)
3. Зайцев Ю. К. Політична економія сучасного стратегічного менеджменту // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. Volum 12. 2022. — С. 41-49.
4. Лайкер Джефрі К. Філософія Toyota. 14 принципів роботи злагоженої команди / пер. з англ. Наталія Валевська. — К. : Наш формат, 2017.- 424 с.

УДК 658.3

Захарова Н.Ю.

*доцент кафедри управління та адміністрування
Мелітопольський державний педагогічний університет імені
Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Ефективне управління персоналом є першочерговою умовою успішного розвитку будь-якої компанії. Воно охоплює широке коло питань, включаючи мобілізацію та мотивацію ресурсів, розвиток персоналу та збереження його у компанії, підвищення загальної ефективності роботи, здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також створення позитивного та сприятливого робочого клімату для всіх співробітників.

Персонал є важливим ресурсом кожної компанії, використання якого сприяє досягненню як тактичних, так і стратегічних цілей організації. Управління персоналом охоплює функції керівника підприємства, які орієнтовані на виконання загальних цілей самого підприємства, базуючись за загальних принципах та методах менеджменту [2].

Сучасна система управління персоналом базується не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях. Вона спрямована на зближення інтересів працівників з

інтересами підприємства з метою досягнення високої продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва та отримання найвищих економічних результатів діяльності.

Останні роки характеризуються рядом нових практик у сфері менеджменту персоналу, орієнтованих на підвищення ефективності, залучення та збереження талановитих співробітників і забезпечення продуктивного робочого середовища. Серед іншого можемо виділити наступні:

1. Акцент з боку менеджменту на ментальному здоров'ї та безпеці персоналу, враховуючи травми та стрес, які переживають значна кількість громадян України. З боку компанії це є своєрідною інвестицією задля формування її довгострокової стійкості і подальшого успішного розвитку.

2. Розвиток гнучких форм зайнятості, таких як робота на частину ставки, дистанційний формат, гнучкий графік тощо. Це дозволяє співробітникам збалансувати своє професійне та особисте життя, що сприяє підвищенню рівня задоволеності від організації праці та збереженню кваліфікованого персоналу. В умовах війни дистанційне управління персоналом використовується з метою управління командами, розташованими у різних містах, країнах, а також для забезпечення безпеки співробітників.

3. Розвиток технологій управління персоналом, що передбачає використання спеціалізованих програмних рішень та платформ для автоматизації процесів управління персоналом, таких як HRM-системи, відеоспостереження, онлайн-сервіси тощо. Це дозволяє оптимізувати робочі процеси та забезпечити більш ефективне управління персоналом.

4. Залучення співробітників до процесу прийняття рішень та пошуку нових ідей. Для цього компанії активно використовують методику внутрішнього краудсорсингу, створюють форуми для обговорення ідей та впроваджують програми мотивації для стимулювання активності співробітників у цьому напрямку.

5. Розвиток soft skills у співробітників за рахунок формування навичок комунікації, лідерства, співробітництва та емоційного інтелекту. Як правило, компанії інвестують свої кошти у таке навчання, оскільки визнають важливість цих навичок для успіху бізнесу.

6. Розвиток програм та ініціатив, спрямованих на підтримку професійного зростання співробітників.

7. Впровадження стратегій збереження кваліфікованих співробітників, таких як гнучкі системи компенсації, бонусні програми, корпоративні заходи для підтримки балансу робочого часу, а також можливості для професійного розвитку.

Ефективний підбір персоналу виступає ключовим елементом успішної стратегії кожної компанії. Він впливає на всі аспекти бізнесу, починаючи від якості продукції і закінчуючи задоволеністю клієнтів. Правильний вибір кандидатів дозволяє створити команду, яка не лише володіє необхідними навичками та досвідом, але й ділить цінності компанії та готова працювати на досягнення спільних цілей. В результаті це сприяє підвищенню ефективності бізнесу, підвищенню продуктивності праці та зменшенню витрат на навчання та адаптацію нових працівників. Крім того, правильно підібрана команда може стати ключовим фактором у конкурентній боротьбі на ринку, забезпечуючи компанії перевагу перед конкурентами. Таким чином, ефективний підбір персоналу допомагає досягти стабільного росту та успіху в умовах змінного бізнес-середовища.

За останні роки швидкий розвиток цифрових технологій призвів зміни до способів підбору персоналу. Цифрові інструменти не лише розширили можливості компаній у знаходженні та залученні співробітників, але й значно покращили ефективність і швидкість вибору кандидатів. Новітні підходи включають в себе використання штучного інтелекту, аналітики даних, онлайн платформ та соціальних мереж для розширення бази потенційних працівників. Відбір і оцінка кандидатів можуть проводитися через віртуальні співбесіди та асесмент-центри, а також за допомогою он-лайн тестувань, що спрощує та прискорює процес підбору. Крім того, з розвитком дистанційної роботи і віддалених команд стає актуальним використання цифрових інструментів для ефективного управління персоналом, незалежно від їх місця знаходження. Ці нововведення забезпечують компаніям доступ до широкого кола потенційних працівників та роблять більш швидким, ефективним та адаптованим до потреб сучасного ринку праці процес підбору персоналу.

Для українського суспільства важливо найближчим часом переорієнтувати процес підбору персоналу з урахуванням потреб працевлаштування ветеранів. Дослідження центру Разумкова вказує на те, що ветерани намагаються знайти місце в різних галузях праці, зокрема, вони часто обирають створення власного бізнесу (8,31 %), роботу у державному секторі (7,45 %), сфері послуг (5,44 %), ІТ (4,3 %), та громадському секторі (4,3 %) [1]. Пошук роботи для ветеранів супроводжується численними труднощами, включаючи стереотипи соціального сприйняття зі сторони роботодавців та обмежені можливості для перекваліфікації.

Така ситуація вимагає розширення підходів до управління персоналом, які охоплюють значний спектр ініціатив та заходів. Компанії можуть пропонувати умови праці, які враховують особисті потреби та можливості ветеранів. Серед іншого це створення адаптованих робочих місць, забезпечення доступу до необхідних технічних засобів та сприяння навчанню з метою перекваліфікації. Крім того, важливо підтримувати психологічний комфорт цих працівників, надаючи їм підтримку та можливості для соціальної адаптації. Повинна також акцентуватися увага на соціальній відповідальності компаній, що сприятиме створенню внутрішнього середовища, яке забезпечує можливості розвитку всіх працівників та формує позитивний імідж компанії в цілому.

З боку держави важливою є підтримка роботодавців через внесення змін до законодавства та надання пільг, компенсацій за облаштування робочих місць тощо. Перевага повинна віддаватися ініціативам, що спрямовані на заохочення роботодавців до працевлаштування ветеранів, замість запровадження певних нормативів та квот.

Отже, важливість застосування нових підходів у менеджменті персоналу полягає в тому, що вони дозволяють краще відповідати на сучасні виклики та потреби ринку праці, що постійно змінюється, враховують сучасні особливості організаційного середовища, сприяючи підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Україна: від війни до миру та відновлення. Аналітичні оцінки. Лютий 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/03/20/2024-РАКТ-February-2.pdf>.
2. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. №6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>.

Ishchuk M. A.
*Senior Lecturer,
Department of Customs Affairs and Commodity Science,
State Tax University,
Irpin, Ukraine*

SOCIO-ECONOMIC CONSEQUENCES OF THE PRECARIAT IN UKRAINE

The emergence of the precariat as a new social class has piqued the interest of researchers due to ongoing formation processes. While extensively studied in global sociology, research on this phenomenon in Ukraine is still in its nascent stages. This study aims to grasp the essence of the precariat, identifying its nature, distinguishing features, and underlying causes. A comprehensive understanding of the precariat's relationship with the shadow economy is pivotal for ensuring transparency and sustainable economic development.

In the contemporary world, there is a noticeable trend toward societal individualization, characterized by a growing sense of disunity and a preference for individuals to address social issues independently. This inclination is reinforced by feelings of anxiety and disorientation, which erode social bonds and interpersonal solidarity [1]. The challenges are made worse by globalization and the unpredictable nature of the job market, leading to a feeling of uncertainty and instability among people. In this environment, we see the emergence of the precariat — a group of people facing uncertain job prospects and a lack of social benefits. Standing defines the precariat as a product of globalization and flexible labor practices, encompassing individuals navigating uncertainty in the labor market [3]. Ukrainian scholars approach this concept from various angles, delving into its impacts on labor dynamics, social security, and the shadow economy. It is observed that economically active individuals often leave their jobs due to employment constraints [4]. The rise in precarity poses challenges for global social security systems, fueling the expansion of the shadow economy and impeding efforts to ensure economic transparency and stability.

Understanding the implications of precariat emergence is crucial for ensuring both social security and sustainable economic development. This unique socio-economic group is closely tied to neoliberal ideology, which puts more responsibility on citizens for their public and private lives, leaving them more exposed. In Ukraine,

the economic reforms of the 1990s worsened existing socio-economic gaps, leading to the rise of the precariat. This group includes various categories — temporary workers, part-time employees, the unemployed, and those in creative fields, who often struggle with unstable jobs, feeling left out, and limited access to social benefits. Creating a more inclusive and balanced society depends on promptly addressing these issues.

There was a consistent decline in informal employment in Ukraine between 2017 and 2021 — from 3,695.6 in 2017 to 3,018.4 in 2021 (according to the Labour Force Survey results [2]). This shows that efforts to reduce informal employment and improve formal job prospects are working effectively. Moreover, a decline in informal employment may signify an improvement in overall economic performance, a heightened understanding of the importance of formal employment, and a potential reinforcement of regulatory measures targeting informal labor practices. Hence, close monitoring of the situation and the implementation of targeted policies to further reduce informal employment and its associated negative effects are imperative. This positive trend can lead to a more stable and fair socio-economic landscape for those facing uncertain circumstances, ultimately enhancing their well-being and social inclusion.

In conclusion, understanding the complexity of the precariat is crucial for fostering sustainable economic development. By guaranteeing equal opportunities for all individuals within this group, we can improve their well-being, drive comprehensive socio-economic progress, and create a more sustainable and inclusive society for everyone.

REFERENCES:

1. Bauman Z. *The Individualized Society*. Polity, 2013.
2. Labour Force Surveys. International Labour Organization. www.ilo.org
3. Standing G. *The precariat: The new dangerous class*. Bloomsbury Academic, 2011.
4. Афенченко Г. В., Лубенець С. В. Прекаріат як аномійний клас. Вісник Харківської державної академії культури. Серія: Соціальні комунікації. 2015. Вип. 47. С. 213–224. http://nbuv.gov.ua/UJRN/haksk_2015_47_26

Казнодій Є. В.
*здобувачка третього курсу
освітньої програми Економіка підприємства
Київського національного економічного університету імені
Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

ЗАРОБІТНА ПЛАТА В УКРАЇНІ: ДЕРЖАВНІ ТА ПРИВАТНІ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасному світі питання оплати праці виявляється однією з ключових тем для розгляду в контексті різноманітних сфер економіки. Особливо актуальною стає проблематика в українському контексті, де спостерігається розрив між рівнем заробітної плати в державних та приватних підприємствах. Питання та дискусії щодо різниці в заробітній платі викликають обговорення як серед фахівців з економіки, так і серед широкого загалу звичайних працівників. До цього часу існує низка факторів, які мотивують людей до праці. Серед них можна виділити не лише фінансові стимули, а й такі, як визнання, можливості кар'єрного зростання, виклики роботи, розвиток професійних навичок та інші. Проте, заробітна плата залишається одним із найважливіших факторів, який впливає на мотивацію працювати, а також на загальний рівень задоволеності працівників. Історично багато вчених віддавали увагу проблемі заробітної плати та мотивації. Наприклад, класики економічної думки, такі як Адам Сміт [4, с. 243-244] й Давид Рікардо [3, с. 214], розглядали питання справедливості у винагороді за працю та взаємозв'язок між заробітною платою та соціальною справедливістю. Багато з сучасних теорій мотивації також приділяють значну увагу заробітній платі. Наприклад, теорія справедливості від Джона Стейсі Адамса [1, с. 6], двофакторна модель Герцберга [1, с. 5] та інші, що досліджують вплив різних аспектів заробітної плати на мотивацію праці та задоволеність працівників.

В Україні державні підприємства налічують більш ніж 3.5 тисячі, де працюють близько 750 тисяч осіб [2]. Таким чином держава є найбільшим роботодавцем. При цьому заробітна плата в приватному секторі економіки більша в 3 рази, а в порівнянні з іншими країнами світу, даний розрив ще доволі в стандартних межах [6, с. 4]. Що ж саме спричиняє дану нерівність в оплаті праці та які наслідки?

Однією з головних причин розриву заробітної плати є різниця у фінансових можливостях державного та приватного секторів. Приватні компанії часто мають більшу гнучкість у визначенні рівня заробітної плати, оскільки вони оперують на відкритому ринку та здатні адаптуватися до змін у попиту та пропозиції на ринку праці. Крім того, різниця у ефективності управління та корупційні ризики в українських умовах розквіту зловживання посадовими повноваженнями та меншої прибутковості державних підприємств на 60 %, ніж приватних [5]. У деяких випадках конкурентоспроможність знижується через бюрократичні процедури та недостатню транспарентність управління. До того ж у державному секторі заробітні плати часто-густо визначаються політичними рішеннями та рівнем бюджетних асигнувань. В той час як приватні в основному оплачують роботу працівників відповідно до ринкових умов і конкурентної боротьби за кваліфікованих кадрів.

Наслідки розриву заробітної плати між державним та приватним секторами для суспільства в цілому невітніші. Нерівність у заробітних платах призводить до соціальних напружень, невдоволеності працівників та втрати мотивації, збільшення міграції робочої сили з державного в приватний сектор, що спричиняє додаткові проблеми для економіки країни. Державні підприємства — кістяк економіки. По-перше, вони забезпечують ключові товари та послуги, що необхідні для стабільного функціонування суспільства, такі як електроенергія, транспорт, зв'язок та інші. По-друге, виконують соціальну функцію, забезпечуючи доступні послуги та продукти для малозабезпечених верств населення. По-третє, за їх допомогою контролюють стратегічні сектори економіки, впливають на їхній розвиток, створюють робочі місця та сприяють розвитку регіональних економік.

У контексті розриву у рівнях заробітної плати між державним та приватним секторами економіки, важливо звернути увагу на нефінансовий аспект мотивації працівників. Хоча фінансові стимули грають важливу роль у мотивації, інші фактори: можливості для професійного розвитку, визнання досягнень, гнучкий графік роботи та забезпечення комфортних умов праці, будуть значною перевагою на державних посадах. Україні потрібно активно розвивати дані аспекти мотивації працівників, сприяючи створенню стимулюючого та вдячного робочого середовища, аби розрив не тягнув за собою нестачу кваліфікованих кадрів на держпідприємствах.

Отже, в сучасних економічних реаліях України, де диференціація заробітної плати в державному та приватних секторах сягає

трикратності, для забезпечення конкурентоспроможних умов праці необхідно робити акцент на нефінансовий аспект мотивації працівників. Існує ряд причин розриву в розмірі заробітної плати і він має компенсуватися для підтримки і розвитку держсектору.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Бутенко Д. С., Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 5, 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=5&y=2020>
2. Гордійчук Д., Усе в державу. Україна збільшує кількість власних підприємств, але це не добре. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/11/15>
3. Калина А. В. Розвиток соціально-економічної категорії заробітна плата та передумови для формування її гідного рівня. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2017. № 1. С. 212-223. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv
4. Лопух К. В., Адам Сміт про причини нерівності в суспільстві. *Історія народного господарства та економічної думки України*. 2016. № 49. С. 239-249. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv
5. Прохоров Б., Чому 60 % державних підприємств менш прибуткові, ніж приватні. *Економічна правда*. 2021. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/11/11/679643/>
6. Чабаров В. О., Євтушок О. В., Організація праці та система виплати заробітної плати державних службовців: міжнародний досвід для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1640>

УДК 331:339.91

Калініна С.П.

*декан економіко-правового факультету
Маріупольський державний університет
м. Київ, Україна*

ДО ПИТАННЯ ПРО ТРУДОРЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ДЕМОЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

На сучасному етапі світогосподарського розвитку питання трудоворесурсного забезпечення виходить за межі національних кордонів, і перетворюється на умову успішного забезпечення економічного розвитку на всіх рівнях. Актуальність питання по-

силується у зв'язку із ситуацією глобального трудоворесурсного дефіциту і глобальної кризи продуктивності.

Базовою складовою стану трудоворесурсного забезпечення світової економіки є характер розвитку демографічної ситуації. Протягом 1950-2100 рр. спостерігається позитивний тренд чисельності населення в світі (деяке зниження показників очікується після 2085 р.). Так, в 2030 р. у світі буде нараховуватись 8,5 млрд. осіб, в 2050 р. — 9,7 млрд., в 2100 р. — 10,3 млрд. (рис.1).

Водночас, по мірі зростання загальної чисельності населення, наявними є значні відмінності перебігу демографічних процесів в світі залежно від рівня економічного розвитку країн (рис. 2). Так, в групі країн з високим рівнем доходу протягом 1960-2020 рр. чисельність населення зросла в 1,6 рази (з 0,78 до 1,24 млрд. осіб), в групі країн з доходом вище середнього — в 2,3 рази (з 1,20 до 2,77 млрд. осіб), в групі країн з доходом нижче середнього — в 3,4 рази (з 0,91 до 3,12 млрд. осіб), в групі країн з низьким рівнем доходу — в 4,8 рази (з 0,14 до 0,67 млрд. осіб) [5].

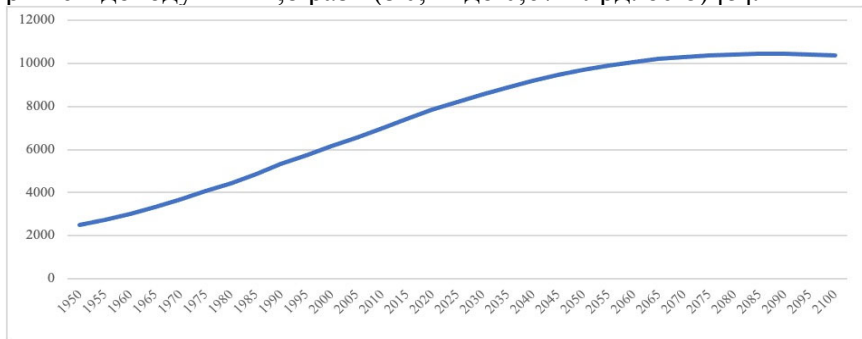


Рис.1. Динаміка чисельності населення світу у 1950-2100 рр., млн. осіб * [2]

*2024-2100 — прогноз

В найближчі 30 років половина світового приросту населення буде припадати на 9 країн: Індію, Нігерію, Демократичну Республіку Конго, Пакистан, Ефіопію, Танзанію, США, Уганду та Індонезію. Найбільш населеними країнами світу є Китай (1,4 млрд. осіб) та Індія (1,3 млрд.). Очікується, що до 2024–2026 року Індія випередить Китай за кількістю жителів. При цьому країною з найвищими темпами зростання населення є Нігерія, яка до 2050 року стане третьою за чисельністю країною світу (наразі займає сьоме місце) і випередить за цим показником США [4].

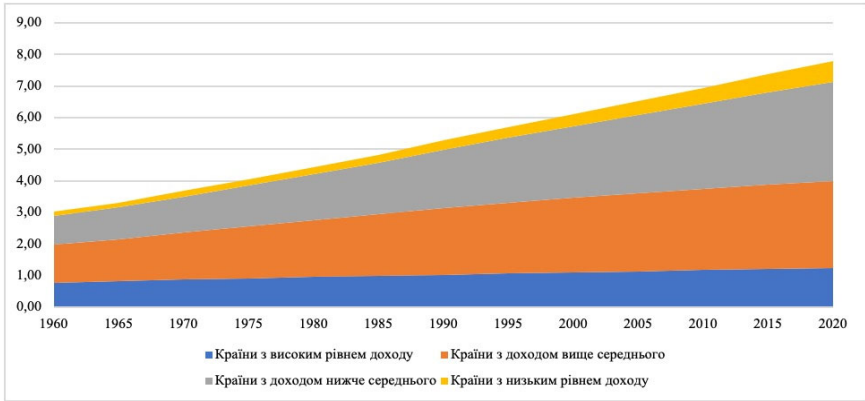


Рис. 2. Структурна динаміка чисельності населення світу за рівнем доходу країн, 1960-2020 рр., млрд. осіб [5]

Крім того, у зв'язку зі зростанням тривалості життя, у світі значно збільшиться кількість літніх людей. Так, очікується, що кількість осіб старше 80-ти років зросте протягом 2020-2100 рр. у шість разів — зі 146 млн. осіб до 881 млн., середній вік на планеті зросте з 31 до 42 років. Відповідно, суттєво зміниться структура працездатного населення, що вимагатиме формування *нової парадигми трудових ресурсного забезпечення економіки*.

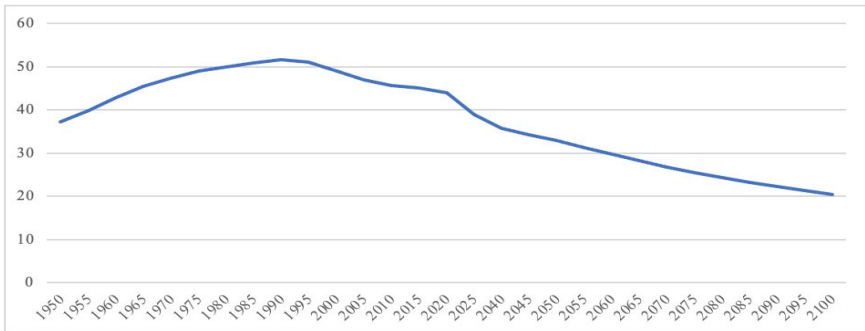


Рис. 3. Динаміка чисельності населення України у 1950-2100 рр.* [2]

* 2023-2100 рр. — прогноз

Щодо України, наявні демографічні тенденції (1990 р. — 51589 тис. осіб, 2000 р. — 48880 тис., 2010 р. — 45683 тис., 2020 р. — 43910 тис., 2030 р. — 38295 тис., 2040 р. — 35656 тис.,

2050 р. — 33165 тис., 2100 р. — 20611 тис. осіб) (рис. 3) свідчать на користь майбутніх трудових загроз, які посилюються через повномасштабну агресію російської федерації (до низхідних демографічних тенденцій довоєнного часу додаються потоки біженців за кордон, які станом на початок 2023 р. оцінювались на рівні 6,7 млн. осіб [1]).

При більш детальному аналізі можна побачити, що попри суттєве зменшення чисельності населення у 2022-2023рр. — відтік населення через війну (2021 р. — 43531 тис. осіб, 2022 р. — 39702 тис., 2023 р. — 36745 тис.), в наступні роки — 2024-2026 рр., — очікується повернення до попередніх демографічних трендів (рис. 4). Це феномен, який потребує подальших досліджень, і який водночас свідчить, що питання регулювання демографічної ситуації містяться в площині регулювання загальноєкономічних процесів в державі.

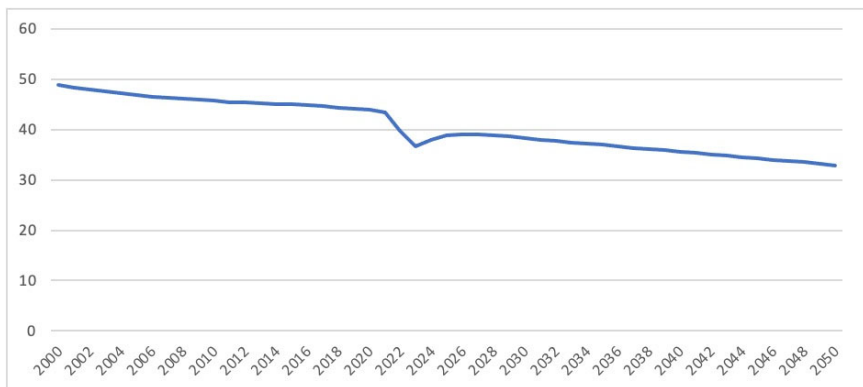


Рис. 4. Динаміка чисельності населення України у 2000-2050 рр.* [2]

* 2024-2050 рр. — прогноз

За наявними оцінками, в середньо- і довгостроковій перспективі на Україну очікує зниження частки населення в працездатному віці. При цьому за позитивним і негативним варіантами прогнозу, ця частка може становити відповідно 47,7 % і 55,3 % на початок 2060 р. Питома вага осіб у віці старше працездатного може становити від 24,7 % до 40,8 % [3, с. 81]. З урахуванням вищезазначеного, можна зробити висновок щодо очікуваного зростання демоекономічного навантаження (на початок 2060 р. на 1000 осіб працездатного віку буде припадати 600-633 осіб пенсійного віку) та відповідного зрушення частки працездатного

населення (до 47,7-55,3 %) [3, с. 83], що актуалізує необхідність підвищення продуктивності праці в економіці держави. Важливість вирішення даного питання зростає в контексті поствоєнного відновлення і забезпечення подальшого економічного розвитку України.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Вдома краще? URL: <https://forbes.ua/money/bizhentsi-doslidzhennya-04092023-15788>
2. Піраміда чисельності населення світу з 1950 р. до 2100 р. URL: <https://www.populationpyramid.net/ru/%D0%BC%D0%B8%D1%80-%D0%B7%D0%B5%D0%BC%D0%BB%D1%8F/2100/>
3. Позняк О.В., Шевчук П.Є. Демографічні перспективи України до 2060 року. *Demography and Social Economy*. 2014. №1(21). С. 72-84. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=dse_2014_1_8
4. Світ після пандемії: яким буде глобальний ринок праці у 2030–2050 роках. URL: <https://mind.ua/openmind/20219270-svit-pislya-pandemiyi-yakim-bude-globalnij-rinok-praci-u-20302050-rokah>
5. World Development Indicators (dashboard), World Bank, Washington, DC. URL: <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/>

УДК 330.1

Канельська А.В.

*здобувачка магістерського рівня освіти
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана,
Науковий керівник — Леонтенко О.М.,
к.е.н. доц., доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «ВІАР»

В сучасних реаліях, все більше і більше компаній усвідомлюють, що окрім економічних показників, важливу роль відіграє

позиція щодо соціальної відповідальності. Діяльність компанії в багатьох випадках ставить цілі не лише на отримання та максимізацію прибутку, а також велике значення відводиться нарощуванню та підтримці іміджу компанії. Позиція в соціальній відповідальності компаній впливає на формування як і виробничих, економічних й соціальних цілей компанії, так і дозволяє підвищувати репутацію задля залучення клієнтів, кваліфікованих працівників, сприяти стійкому розвитку організації. [3] З огляду на сьогоднішні події в Україні важливо розглянути як вітчизняні компанії проявляють свою соціальну відповідальність.

Виклики війни загострили увагу на позиції підприємств з боку участі компаній у підтримці військових, людей які постраждали від війни. Одним із реалізованих кейсів компанії «ВІЯр» є участь в державному проекті «єВідновлення», який полягає в зарахуванні компенсації на відновлення пошкоджених будівель через бойові дії спричинені збройною агресією росії, через спеціальну карту на покупку певних груп товарів. І дана ініціатива демонструє, що реально багато клієнтів долучаються і прагнуть у таких спосіб допомогти постраждалим.

Також компанія підтримує українців через програму «Українці — Разом», яка полягає в наданні знижки 7 % на всі товари, за умови наявності соціальної картки учасника картки АТО. Компанія займається меблевим виробництвом, тому дана знижка є доцільною для сімей житло яких постраждало через збройну агресію.

Понад 600 співробітників компанії стоять на захисті нашої країни. Компанія та колеги всіляко підтримують та допомагають їм. Крім постійної підтримки військових за їх запитам до Дня захисників і захисниць України компанія організувала «бокситепла», які колеги збирали самостійно, або ж компанія допомагала у цьому та передавали їх військовим.

Також з економічної точки зору компанія створює робочі місця, підтримує філії в різних містах нашої України тим самим даючи людям роботу, виплачуючи заробітну плату та сплачуючи податки в бюджет нашої держави.

З точки зору ефективності така позиція соціальної відповідальності підприємства впливає на ряд наступних аспектів: дбаючи про свої працівників, суспільство, громадян компанія має кращий імідж та репутацію, що приваблює клієнтів, талановитих працівників, партнерів та інвесторів; працівники в компанії відчувають себе більш цінними та захищеними, що призводить до їх лояльності, зменшує плинність кадрів та підвищує продуктивність праці. [1] На власному прикладі «ВІЯр» демонструє, що відпові-

дальнє ведення бізнесу працює на покращення фінансових показників компанії.

Вплив соціальної відповідальності на ефективність діяльності компанії можна охарактеризувати у розрізі різних аспектів (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив соціальної відповідальності на ефективність діяльності компанії

Аспект	Вплив	Приклади/випадки
Репутація та імідж	Зростання лояльності споживачів та партнерів, підвищення привабливості для інвесторів, зміцнення конкурентних позицій	Компанія забезпечує фінансування місцевих та державних соціальних проєктів, що підвищує її імідж серед споживачів
Лояльність/залучення співробітників	Залучення талановитих співробітників, підвищення мотивації та продуктивності, зниження плинності кадрів, створення позитивного робочого клімату	Компанія ставить пріоритет на цінності працівників, надає програми розвитку для співробітників та фінансову мотивацію
Зниження ризиків	Уникнення скандалів, іншого роду проблем можуть завдати шкоди репутації компанії та призвести до фінансових витрат	Наявність плану швидкого реагування, відповідне планування впровадження нових практик соціальної відповідальності
Доступ до нових ринків	Можливість виходу на нові ринки та доступ до нових груп споживачів	Компанія адаптує продукцію та послуги, нарощує виробничі потужності для потреб нових ринків
Стимулювання інновацій	Пошук інноваційних рішень, оптимізація процесів, які одночасно принесуть користь як компанії, так і суспільству	Компанія запровадила нові технології переробки відходів, що зменшило витрати та підвищило продуктивність
Зростання прибутку	Збільшення продажів, нарощування бази клієнтів	Компанія може отримувати додаткові інвестиційні фінансування для розширення свого виробництва

Джерело: складено автором самостійно на основі [2]

Ставлячи цілі на рік компанія «ВіЯр» обов'язково виділяє окреме місце позиції соціальної відповідальності, а саме інвестиціям прагнучи бути відповідальною частиною суспільства. 3

огляду на сьогоднішні події така соціальна відповідальність компанії безумовно впливає на ефективність діяльності, адже чим більше компанія допомагає нашим військовим та людям постраждалим від війни тим більше вона гарантує собі впевненість в завтрашньому дні.

Отже, позиція компанії «ВіЯр» демонструє, що ефективна інтеграція соціальної відповідальності в діяльність компанії може значно вплинути на її успіхи. Особливо в сучасному світі, де споживачі та інвестори стають все більш вимогливими до таких аспектів. Тому соціальна відповідальність компанії є не просто моральним вибором, а й стратегічною необхідністю з економічного боку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Іванова М.І., Швець В.Я., Саннікова С.Ф., Варяниченко О.В., Бардась А.В. Соціальна відповідальність як ключова компетенція забезпечення сталого розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №3. С. 176-186. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Artem-Bardas/publication/370516179>

2. Краузе О.І., Піняк І.Л., Шпилик С.В. Соціальна відповідальність в контексті діджиталізації бізнесу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2022. №11. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2022/11/8381/>

3. Куцик, В.І., Мойсеєнко В.І. Методичні основи оцінювання соціальної відповідальності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2018. №3. С. 92-99. URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/140/133>

УДК 33.334:339.9

Касперович О.Ю.

*молодший наук. співробітник
Інститут економіки промисловості НАН України
м. Київ, Україна*

ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ В КРАЇНАХ ЄС: ЗМІСТ ТА ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Євроінтеграційний вектор розвитку України обумовлює необхідність глибокого вивчення, усвідомлення та використання досвіду та відповідних пріоритетів розвитку країн ЄС. Одним з ключових напрямів, пов'язаних з формуванням комплексної політики

євроінтеграції України, є формування відповідної політики розвитку соціально-трудової сфери, яка чи не в першу чергу має бути спрямованою на розробку та впровадження сучасних механізмів забезпечення збалансованого розвитку цієї сфери, зокрема — сучасної системи соціального діалогу. На цей момент в країнах ЄС система та механізми соціального діалогу, метою якого є вдосконалення європейського врядування шляхом залучення соціальних партнерів до процесу прийняття та реалізації рішень, посідають одне з ключових місць у розумінні «європейської соціальної моделі», яка, в свою чергу, є важливою складовою самоідентифікації та самоусвідомлення ЄС [1]. Відповідно, Україна в контексті реалізації своїх євроінтеграційних прагнень, також має приділити значну увагу розвитку власної національної системи соціального діалогу, яка за своїм змістом має відповідати вимогам ЄС. Тому дослідження того, як працює та розвивається система соціального діалогу в країнах ЄС, є важливою складовою формування власної модернізованої системи соціального діалогу. Це необхідно в тому числі для формування сторонами соціального діалогу сприятливих умов для ефективних переговорів і домовленостей з питань формування політики повоєнного відновлення національної економіки.

Останнім часом відмічається постійно зростаюча увага, яку країни ЄС приділяють удосконаленню як концептуальних засад, так і практичних механізмів реалізації соціального діалогу. Показово, що в Декларації, нещодавно прийнятій на Саміті соціальних партнерів ЄС³, відзначається, що соціальний діалог **має бути в центрі спільного європейського майбутнього**. Згідно з цією настановою, соціальні партнери відіграють важливу роль у тому, як ЄС реагує та адаптується до мінливих економічних і соціальних обставин, у тому числі у світлі зеленого та цифрового переходу, а також підтверджується зобов'язання ЄС повністю поважати та сприяти ролі соціальних партнерів і соціального діалогу [3]. В зазначеній Декларації міститься оновлене зобов'язання зміцнювати соціальний діалог на рівні ЄС та об'єднувати зусилля у вирішенні ключових проблем, з якими стикаються економіки країн ЄС та ринки праці. В рамках цього зобов'язання щодо зміцнення та інтеграції соціального діалогу в процес формування

³ Саміт соціальних партнерів ЄС відбувся 31 січня 2024 року. Важливим показником значущості цієї події був рівень представництва його учасників — в роботі Саміту взяли участь Президент Європейської Комісії, Прем'єр-міністр Бельгії, Президент Business Europe, Генеральний секретар ЄКП, Президент SGI EUROPE, Президент SMEUNITED, представники Ради ЄС, Бізнес-Європи, ЄКП та ін.

політики ЄС Європейська Комісія, Рада та Європейські соціальні партнери зобов'язалися вжити наступних заходів [2; 5]:

Вирішення проблеми дефіциту робочої сили та кваліфікованих кадрів. Право на якісну та інклюзивну освіту, професійну підготовку та навчання впродовж життя, викладене в Принципі 1 Європейської опори соціальних прав, має важливе значення для допомоги всім працюючим, безробітним та неактивним людям. До весни 2024 року Комісія у співпраці з соціальними партнерами запропонує План дій щодо подолання дефіциту робочої сили та кваліфікованих кадрів.

Розвиток Європейського соціального діалогу заради майбутнього. Передбачає повагу до прерогатив профспілок та організацій роботодавців як суб'єктів соціального діалогу, а також до унікальної ролі, яку соціальні партнери та соціальний діалог відіграють на європейському та національному рівнях.

Заснування посади Європейського уповноваженого з питань соціального діалогу. З метою просування та посилення ролі соціального діалогу на європейському та національному рівнях, в Європейській Комісії буде створено спеціальну посаду Європейського уповноваженого з питань соціального діалогу. Уповноважений підтримуватиме та координуватиме втілення рекомендацій Комісії щодо зміцнення соціального діалогу в ЄС, спираючись на мережу координаторів соціального діалогу Комісії, а також буде контактним пунктом для соціальних партнерів для спільного інформування про проблеми, пов'язані з соціальним діалогом. З цією метою Комісія, після консультацій з Європейськими соціальними партнерами, створить механізм для отримання спільних звітів від Європейських соціальних партнерів про соціальний діалог на рівні ЄС. Якщо соціальні партнери спільно визначають проблеми на національному рівні, Уповноважений передає ці спільні проблеми до інституцій ЄС.

Запуск Пакту для європейського соціального діалогу. Планується проведення низки тристоронніх та двосторонніх зустрічей з європейськими соціальними партнерами для визначення нових пропозицій щодо зміцнення Європейського соціального діалогу. Зустрічі будуть присвячені, серед іншого, інституційній та фінансовій підтримці ЄС європейського соціального діалогу на всіх рівнях, розбудові потенціалу соціальних партнерів, у тому числі через використання ESF+, та соціальних партнерів у країнах-кандидатах. Результатом цього процесу стане «Пакт про європейський соціальний діалог», який має бути укладений до початку 2025 року [2; 5].

Як бачимо, фактично всі перераховані заходи безпосередньо спрямовані на підсилення механізмів соціального діалогу в країнах ЄС. Рівень представництва, на якому було проведено зазначений Саміт соціальних партнерів ЄС, яскраво підкреслює його значущість для подальшого розвитку системи соціального діалогу в країнах ЄС. В цьому контексті значний інтерес представляють засадничі параметри/орієнтири щодо удосконалення системи соціального діалогу, які, на основі власних досліджень, пропонує Єврофонд, позиціонуючи їх як джерело та базові засади для розробників політики щодо вирішення ключових питань у цій сфері. Розглянемо основні з них [4] та їхнє значення для України в контексті євроінтеграції:

1) забезпечення ефективності соціального діалогу в країнах ЄС значною мірою залежить від міцних зв'язків із національним рівнем, тому порядок денний ЄС залишається актуальним, а змістовні аспекти реалізації автономних угод ЄС визначаються та реалізуються на національному рівні (це важливий для України аспект, адже угоди включатимуть умови і можливості подолання руйнівних наслідків збройної російської агресії для економіки України, розкриття можливостей і ресурсів для її повоєнного відновлення);

2) колективні переговори залишаються основою взаємодії партнерів в системі соціально-трудових і виробничих відносин в ЄС. Шляхом проведення колективних переговорів, запровадження нових ініціатив, посилення їхньої ефективності соціальні партнери можуть відігравати вирішальну роль у забезпеченні як справедливого ставлення до працівників в країнах ЄС, так і стабільних і передбачуваних рамок для роботодавців (така провідна настанова відкриває можливості для запровадження нових ініціатив в системі соціального діалогу в Україні для розв'язання гострих питань в трудовій сфері);

3) ефективні колективні переговори й виконання прийнятих домовленостей створюють умови для запобігання експлуатації праці, зокрема, через впровадження спільних правил оплати та умов праці (тобто в фокусі — зростання конкурентоспроможності за рахунок підвищення ефективності діяльності, а не зростання рівня експлуатації та погіршення умов праці робітників, що є важливим для України в контексті забезпечення ефективного залучення та використання трудових ресурсів, необхідних для повоєнного відновлення);

4) дієвий соціальний діалог і добре функціонуючі соціально-трудові відносини потребують відповідного державного фінансу-

вання і підтримки органів державної влади. Державні політики в економічній, трудовій сферах мають передбачати можливості для нових досвідів, форм передачі знань, надання ресурсів і взаємодії з соціальними партнерами на рівні ЄС і на національному рівні (для України — це дуже важлива, засаднича настанова щодо провідної ролі держави у фінансуванні і формуванні ефективної соціально-економічної та промислової політики, а також реалізації дієвого соціального діалогу та становлення сучасної системи соціально-трудова відносин, що узгоджуються з європейськими практиками).

Підсумовуючи, маємо зазначити, що невід'ємною складовою євроорієнтованої політики України в соціально-трудова сфері має стати не тільки безпосередньо розвиток конкурентоспроможної економіки, а й становлення сучасної системи соціально-трудова відносин, провідним механізмом забезпечення якого є сучасна система соціального діалогу. І досвід та напрацювання країн ЄС в цьому напрямку створюють потужне та змістовне підґрунтя для вирішення цього завдання, що, в свою чергу, є необхідною передумовою як успішної євроінтеграції України, так і ефективного повоєнного відновлення національної економіки.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Давиденко, В.В. *Форми європейського соціального діалогу. Часопис Київського університету права.* 2023. №2. С. 207-211. <https://doi.org/10.36695/2219-5521.2.2023.45>
2. Саміт соціальних партнерів у Валь-Дюшесі. Тристороння декларація про процвітаючий європейський соціальний діалог / Національна тристороння соціально-економічна рада. Режим доступу: https://ntser.gov.ua/wp-content/uploads/2024/02/val_duchesse_social_partner_summit_tripartite_declaration_for_a.pdf (дата звернення: 25.03.2024).
3. EU and social partners in Val Duchesse commit to strengthening social dialogue to tackle labour challenges / European Commission. Режим доступу: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_462 (дата звернення: 25.03.2024).
4. Industrial relations and social dialogue / Eurofond. Режим доступу: <https://www.eurofound.europa.eu/en/topic/industrial-relations-and-social-dialogue> (дата звернення: 25.03.2024).
5. Val Duchesse Social Partner Summit — Tripartite Declaration for a thriving European Social Dialogue / European Commission. Режим доступу: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1632&langId=en> (дата звернення: 25.03.2024).

СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ДІКЕРГОФФ ЦЕМЕНТ УКРАЇНА В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна спричинила суттєве погіршення діяльності підприємств з виробництва цементу в Україні, що призвело до негативних наслідків в сфері управління персоналом даного виду економічної діяльності. Скорочення кількості працівників підприємств за видом економічної діяльності 23.51 «Виробництво цементу» в 2022 р. відносно 2021 р. становило 21,8 % [1]. Виявлена тенденція в межах України підтверджується змінами в розрізі ключових компаній на ринку цементу України, однією з яких є Дікергофф Цемент Україна.

Загалом на підприємствах групи Buzzi Unicem в Україні, яку представляє компанія Дікергофф Цемент Україна, працює 10,3 % від загальної кількості усіх найманих працівників групи в 13 країнах світу. Однак, війна негативно вплинула на соціальні аспекти діяльності компанії. Так, в 2022 році відносно 2021 року чисельність працівників підприємств групи в Україні зменшилась на 285 осіб або на 22,5 % (табл. 1).

Тенденції суттєвого зменшення кількості працівників компанії Дікергофф Цемент Україна призвели до значного — більше як на 150 в.п. — зростання значення коефіцієнту плинності кадрів (35,3 % в 2022 р.). При цьому коефіцієнт обороту найму продемонстрував зменшення з 12,9 % до 6,2 % в 2022 р., або більше як на половину. Варто зауважити, що такий рівень плинності кадрів корелює з загальнонаціональними тенденціями, адже в 2022 році, за даними Співки українських підприємців, близько 30 % компаній в Україні звільнили приблизно десяту частину працівників, 22,5 % учасників Співки змушені були звільнити третину працівників, 17,5 % — до половини, а 2,5 % компаній скоротили штат більше, чим на половину [2].

Рівень соціального захисту працівників компанії Дікергофф Цемент Україна навіть в умовах повномасштабної війни залишається не змінним. Так, рівень охоплення колективним договором становив впродовж досліджуваного періоду 100 % і це на 23,6 %

більше порівняно з часткою працівників, охоплених колективним договором в промисловості України станом на 31 грудня 2021 р. [3]. Залишився незмінним також мінімальний термін повідомлення працівників у випадку операційних змін — 12 тижнів.

Таблиця 1

**Показники в сфері управління персоналом
Дікергофф Цемент Україна**

Показник	2021 р.	2022 р.	Темп приросту
Загальна чисельність персоналу, осіб	1266	981	-22,5 %
- чоловіки, %	76,9	78,5	2,1 в.п.
- жінки, %	23,1	21,5	-6,9 в.п.
Чисельність працівників віком до 30 років:			
- осіб	126	81	-35,7 %
- % від загальної чисельності працівників	10	8	20 в.п.
Чисельність працівників віком 30-50 років:			
- осіб	742	587	-20,9 %
- % від загальної чисельності працівників	59	60	1,7 в.п.
Чисельність працівників віком старше 50 років:			
- осіб	398	313	-21,4 %
- % від загальної чисельності працівників	31	32	3,2 в.п.
Коефіцієнт плинності кадрів, %	14,1	35,3	150,4 в.п.
Коефіцієнт обороту найму, %	12,9	6,2	-51,9 в.п.
Рівень охоплення колективним договором, %	100	100	0 в.п.
Мінімальний термін повідомлення працівників щодо операційних змін, тижнів	12	12	0 %
Кількість годин навчання:			
- годин	40583	7170	-82,3 %
- годин на одного працівника	32	7	-78,1 %

Джерело: складено за даними [4; 5].

Не минули негативні тенденції і сферу розвитку персоналу компанії Дікергофф Цемент Україна, продемонструвавши скорочення як загальної кількості годин навчання, так і відносних значень в розрахунку на одного працюючого. Якщо в 2021 році компанія забезпечувала 32 години навчання в розрахунку на 1 працівника, то в 2022 році це значення становило тільки 7 год./особу і це один із найменших показників в міжнародному розрізі підприємств групи Buzzi Unicem (рис. 1).

Таке скорочення обсягів навчання особливо небезпечне для підприємств даного виду економічної діяльності, адже виробництво цементу — це складний процес, який вимагає спільної роботи операторів різних підрозділів цементного заводу: попереднє змішування різних мінералів, сушіння та подрібнення, гомогенізація, попереднє нагрівання та кальцинування, спалювання, сушіння та подрібнення вугілля, подрібнення цементу, пакування готової продукції. В цьому аспекті особливо важливо, щоб наймані працівники розуміли, яким чином виконувані ними функціональні обов'язки пов'язані із загальним процесом виробництва цементу. Відтак реалізація програм розвитку персоналу компанії Дікергофф Цемент Україна навіть в умовах війни дозволить наростити виробничі потужності, що стане критично необхідним для повоєнної відбудови економіки України.

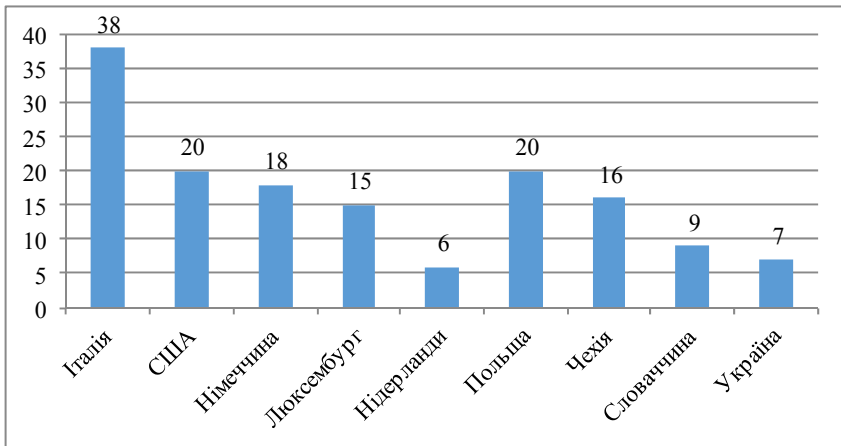


Рис. 1. Кількість годин навчання в розрахунку на одного працівника на підприємствах групи Buzzi Unicem в різних країнах світу в 2022 році

Джерело: складено за даними [5].

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Міщук Г., Дудзяний С. Аналітика діяльності підприємств України з виробництва цементу в умовах системних викликів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №6 (324). С. 241-246.

2. Пашкіна Т. На ринку праці дефіцит кадрів. Значить, будуть рости зарплати та покращуватимуться умови. *Журнал Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/leadership/na-rinku-pratsi-defitsit-kadriv-znachit-budut-rosti-zarplati-ta-pokrashchuvatimutsya-umovi-pishe-hr-ekspertka-tetyana-pashkina-13042023-13047>

3. Стан укладання колективних договорів за видами економічної діяльності на 31 грудня 2021 року. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

4. Sustainability report 2021. *Buzzi Unicem*. URL: <https://www.buzzi.com/documents/20143/0/Sustainability%20Report%202021.pdf/d7fbae26-f3fb-ebb2-90ff-fd75075b40da?version=1.1>

5. Sustainability report 2022. *Buzzi Unicem*. URL: [https://www.buzzi.com/documents/20143/0/Sustainability%20Report%202022%20\(NFD\).pdf/10fdc99c-8d68-374c-a865-1c90c453d6c3?version=1.7](https://www.buzzi.com/documents/20143/0/Sustainability%20Report%202022%20(NFD).pdf/10fdc99c-8d68-374c-a865-1c90c453d6c3?version=1.7)

УДК 331

Кирилюк В.В.

*доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

Шевчук О. В.

*старший викладач кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

Чабан В. Г.

*професор кафедри комерційної діяльності і логістики
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

СОЦІАЛЬНА ЗГУРТОВАНІСТЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах глобальних трансформаційних змін та криз, соціальна згуртованість виступає основою адаптації населення до цих змін та згладжує негативні наслідки цих процесів. Повномасштабне вторгнення країни-агресора у 2022 році повністю змінило нашу соціально-економічну реальність, вплинуло на всі суспільні

сфери та процеси у них. Змінився і рівень соціальної згуртованості нашого суспільства — це можна прослідкувати як на національному рівні, так і на рівні окремих територіальних громад.

Концепція соціальної згуртованості не є новою і активно почала розвиватися у європейських країнах наприкінці минулого століття. Даний термін увійшов до загального вжитку в Європейському Союзі як еталонний щодо соціально-економічного розвитку держав та регіонів. Використовують його і в інших країнах світу — у засобах масової інформації, академічних працях, політичних програмах і промовах. Таким чином, соціальна згуртованість із філософської категорії трансформувалась у концепт конкретних громадських та державних дій як соціальна мета та засіб соціальної політики держави.

Рада Європи визначає соціальну згуртованість насамперед як матеріальну інтеграцію, тобто здатність суспільства забезпечувати добробут усіх своїх членів шляхом зменшення нерівності та забезпечуючи справедливий доступ до наявних ресурсів [1]. На сьогодні існує чотири основні ідеї Стратегії Ради Європи щодо розвитку соціальної згуртованості суспільства: спільна соціальна відповідальність, її розбудова; інвестування в соціальні права та згуртоване суспільство; розвиток суспільного діалогу і громадянської активності; демократичного ухвалення рішень; побудова безпечно майбутнього для всіх [2].

В наукових підходах існують протиріччя щодо виміру рівня соціальної згуртованості та її складових показників. На національному рівні основними показниками для вимірювання рівня соціальної згуртованості можуть бути: довіра, відчуття приналежності до своєї країни, відчуття громадянського обов'язку, соціальна толерантність, громадянська активність та інші. Ці показники є більш вагомими саме для дослідження соціальної згуртованості в умовах воєнного стану. За мирних умов їх перелік виглядатиме дещо іншим: довіра, доходи населення, зайнятість, соціальні індикатори здоров'я, демографічні показники та інші. Варто підкреслити, що показники як першої так і другої групи можуть взаємозамінювати та доповнювати один одного в залежності від мети дослідження та цінностей. Довіра ж виступає основою соціальної згуртованості в обох підходах щодо оцінки рівня соціальної згуртованості.

Переважна більшість показників соціальної згуртованості у 2022 році зросла у порівнянні з 2021 роком (опитування проводилось Київським міжнародним інститутом соціології за 10-бальною шкалою). Зокрема, показник відчуття приналежності до

свої країни у 2022 році становив 9,5 балів із 10 проти 8,2 балів у 2021 році; довіра до центральних органів влади — 5,2 бали проти 2,2 балів у 2021 році. Інші показники з даного переліку також зросли на 15-50 % [3]. Дослідження також показало, що масове переміщення людей не спричинило суттєвих розривів у соціальній структурі проте внутрішньо переміщені особи є вразливою категорією, яка потребує першочергової підтримки з боку держави та співгромадян.

Важливим фактором посилення соціальної згуртованості українського суспільства в умовах воєнного стану є також громадський супротив у різних формах: перерахування донатів, волонтерство для допомоги ЗСУ, волонтерство для допомоги внутрішньо переміщеним особам, безкоштовне поселення переміщених осіб у своєму домі, інформаційна боротьба. Випадкова вибірка дослідження КМІС у 2022 році показала, що донатили понад 50 % опитаних українців, а займались волонтерством біля 25 % [3].

Динаміка довіри також змінювалась протягом останніх кількох років. Абсолютну довіру серед громадян України мають Збройні Сили України (96 % довіри), причому цей показник практично не змінюється із початку 2022 року. Низхідною є динаміка довіри до органів влади: Президента (62 % у грудні 2023 року; 84 % у грудні 2022 року), Кабінету Міністрів України (26 % у 2023 році; 52 % у 2022 році), Верховної Ради України (15 % у 2023 році; 34 % у 2022 році) [4]. Зменшення рівня довіри до органів влади є нормальним явищем у демократичних країнах і вказує на необхідність та важливість змін як у органах влади, так і в необхідності поліпшення соціально-економічної політики держави.

Війна спричинила суттєве переосмислення ключових цінностей українцями та спонукала їх цінувати більше власне життя та те, що вони мають. Також з початку повномасштабного вторгнення зменшився рівень очікувань щодо задоволення різних особистих потреб. Однозначно, що відчуття згуртованості нашого суспільства дозволило забезпечити емоційну стійкість та рівень оптимізму українців на довоєнному рівні. З початком війни помітно виросла готовність українців змінювати своє життя, активно діяти та допомагати іншим. Таким чином, для українців соціальна згуртованість є не просто словами, а є реальною практичною основою сили та незламності у найскладніший для країни час. Водночас варто пам'ятати, що розвиток соціальної згуртованості не є спонтанним явищем, а вимагає зусиль від різних сторін взаємодії: держави, органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій та всіх громадян.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Council of Europe. URL: <https://www.coe.int/web/portal/home>
2. Соціальна згуртованість. Чому це важливо для громади. URL: <https://decentralization.ua/news/15453>
3. Соціальна згуртованість під час війни: Результати дослідження SHARP. Хвиля 1. URL: https://api.scoreforpeace.org/storage/pdfs/PRE_SHARP1_Report-Launch-Presentation_UKR_FIN.pdf
4. Динаміка довіри соціальним інституціям у 2021-2023 роках. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1335&page=1>

УДК 330.34

Кир'янова О.В.

*доцент кафедра соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

Попович М.П.

*Голова ВГО «Ремісничя Палата України»,
«Менеджмент соціальної сфери», 4 курс
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

КОНЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОСВІТИ РЕМІСНИКІВ В УКРАЇНІ

Важливість креативної економіки визнається ЄС, креативні індустрії активно інтегруються у його нормотворчі документи та програми розвитку протягом двадцяти років, вийшовши за межі традиційних мистецьких та культурних галузей. Ремісництво як невід'ємна компонента креативної економіки включає розгалужену систему взаємопов'язаних видів діяльності та підгалузей і має потенціал, який визнається міжнародними організаціями, а також національними, регіональними та місцевими органами влади та установами у всьому світі. На креативні індустрії припадає 3 % світового ВВП; вони забезпечують понад 30 млн. робочих місць у всьому світі [1].

Згідно з чинним законодавством України, «креативні індустрії — види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або

креативне вираження, а їх продукти і послуги є результатом індивідуальної творчості» [2].

Ремісництво є ваговою складовою креативних індустрій та одним з важливих секторів сучасної багатуукладної соціально орієнтованої ринкової економіки, забезпечуючи зростання широкої мережі підприємств, кількості приватних виробників-власників, що розвивають локальні та міжнародні ринки та створюють сприятливі передумови для розвитку ефективного конкурентного середовища. В світовій практиці ремесло визначається як висококваліфікована предметно втілена, креативна виробнича діяльність, спрямована на задоволення утилітарних, естетичних та інших потреб населення саме через виготовлення, виробництво та сервіс. Також ремесло існує у вигляді індивідуального, ручного або малого виробництва та вимагає наявності креативу, значної майстерності, особливих знань, інновацій, спеціальних технологій, навичок, вмінь, традицій.

Разом з тим, ремісники часто володіють майстерністю та традиційними методами своєї роботи, але їм бракує знань у сфері управління бізнесом. Забезпечення доступу до сучасних технологій та інновацій є важливим аспектом конкурентоспроможності, відповідно, саме через бізнес-освіту можна навчити ремісників використовувати нові технології та інновації для підвищення ефективності та конкурентоспроможності своїх бізнесів. Не менш важливим є ознайомлення з експортно-орієнтованими стратегіями для забезпечення стійкості ремісничого бізнесу в умовах економічної нестабільності та війни.

Бізнес-освіта для ремісників має ключове значення оскільки може надати необхідні знання та навички з стратегічного менеджменту, фінансового планування, маркетингу, управління командою, операційного менеджменту та інших аспектів бізнесу. Розвиток підприємницьких навичок, включаючи уміння приймати рішення, вести облік та управляти фінансами, надзвичайно важливі, оскільки стимулюють розвиток підприємців та допомагають вирішувати складні економічні завдання.

Отже, бізнес-освіта створює нові можливості, надає ідеї та інструменти для створення нових продуктів, розширення асортименту, входження в нові ринки, відкриває нові можливості для розвитку ремісничого бізнесу та збільшення прибутків. Разом з тим, бізнес-освіта для ремісників в Україні залишається недостатньо розвиненою через ряд причин, серед яких можна виділити: нормативну неузгодженість, недостатнє фінансування, відсутність спеціалізованих навчальних програм та курсів, що відпові-

дали б потребам ремісників, а також низьку інформованість самих ремісників про можливості отримання додаткової освіти у сфері ведення бізнесу.

Серед основних викликів для ремісників в Україні можна виділити: нестабільну політичну та соціально-економічну ситуацію, зростаючу конкуренцію, зміни в законодавстві, високі податкові ставки, а також відсутність доступу до сучасних технологій та ринків збуту. Причинами такого стану є як внутрішні фактори, такі як відсутність бізнес-навичок і знань про маркетинг, так і зовнішні — економічна нестабільність та обмежені можливості для розвитку.

Враховуючи окреслені проблемні аспекти, ефективність освітніх заходів та програм для розвитку бізнесового мислення ремісників в Україні може бути оцінена через аналіз успішних кейсів, де ремісники після проходження відповідного навчання змогли розширити свій бізнес, вийти на нові ринки або значно покращити ефективність своєї діяльності. Важливим аспектом є також розробка та впровадження програм менторства та навчання від досвідчених підприємців-ремісників, що може значно покращити результати. Іншими словами, розвиток бізнес-освіти для ремісників в Україні вимагає комплексного підходу, який би включав не тільки створення та впровадження спеціалізованих навчальних програм і курсів, але й забезпечення доступу до фінансових ресурсів, новітніх технологій та ринків збуту. Особлива увага має бути приділена розробці програм підтримки ремісників на державному рівні, включаючи податкові пільги, гранти на розвиток бізнесу.

Концептуальні підходи до організації бізнес-освіти для ремісників можуть бути різноманітними і ґрунтуватися на сучасних освітніх та педагогічних концепціях:

1. Контекстуальний підхід — передбачає вивчення конкретного середовища (контексту) та потреб ремісників для розробки навчальних програм та методик. Освітні програми повинні бути адаптованими до специфіки ремісничої діяльності, потреб крафтовиків та умов праці.

2. Професійно — орієнтований підхід — акцентується на розвитку конкретних професійних навичок та компетентностей, які необхідні для успішного ведення бізнесу у ремісничій сфері. Може включати навички стратегування, управління підприємством, маркетингу та ін.

3. Практико-орієнтований підхід — передбачає активне залучення ремісників, які здобувають бізнес-освіту, до практичних

завдань, кейсів, проєктів та інших видів навчання, які дозволяють їм отримати реальний досвід у веденні крафтового бізнесу та вирішенні практичних завдань.

4. Інтерактивний підхід (Peer-to-Peer) — ставить акцент на взаємодію між викладачем та студентами-ремісниками, а також між самими студентами. Він сприяє обміну досвідом, взаємному вивченню та колективному розв'язанню проблем та завдань.

5. Технологічний підхід — використовує сучасні технології, онлайн-ресурси та віддалені навчальні платформи для надання доступу до освітніх матеріалів та можливостей навчання незалежно від місця та часу.

6. Активне використання кейсів та ситуаційних завдань (Case — study) — полягає у застосуванні реальних кейсів з практики крафтового бізнесу та ситуаційних завдань для аналізу та вирішення проблем, з якими стикаються ремісники у своїй діяльності.

Успішна європейська політика та практика управління бізнес-освітою ремісників базується на комплексному підході, що враховує їхні потреби, особливості та вимоги сучасного ринку. Розглянемо основні аспекти означеного підходу:

- *адаптація освітніх програм* — успішні європейські програми бізнес-освіти для ремісників адаптовані до потреб ринку праці та сприяють розвитку практичних навичок, необхідних для успішного ведення бізнесу;

- *підтримка підприємництва* — європейські країни активно підтримують ремісників через фінансові та консультативні програми, що сприяють розвитку та вдосконаленню їхнього бізнесу;

- *стимулювання інновацій* — програми бізнес-освіти для ремісників у Європі спрямовані на стимулювання інновацій та впровадження новітніх технологій у їхню діяльність, що допомагає забезпечити конкурентоспроможність бізнесу на ринку;

- *навчання управлінським навичкам* — є важливим елементом бізнес-освіти для ремісників у Європі: програми навчають ефективному управлінню фінансами, ресурсами та персоналом, що сприяє стабільному розвитку крафтового підприємства;

- *партнерство з бізнесом* — успішні програми співпрацюють з місцевими підприємствами та організаціями для забезпечення практичного навчання та можливостей працевлаштування для випускників;

- *формування підприємницької культури* — бізнес-освіта для ремісників у Європі спрямована не лише на передачу практичних навичок, але й на формування підприємницької культури та мен-

талітету, що сприяє створенню умов для розвитку бізнесу та впровадження інновацій.

Ці аспекти дозволяють європейським ремісникам успішно конкурувати на ринку та забезпечувати сталість та розвиток своїх підприємств. В Україні піонерною організацією, яка докладає послідовних зусиль для організації бізнес-освіти для ремісників є Реміснича Палата України (РПУ). Реміснича Палата України — всеукраїнська неурядова неприбуткова організація, заснована у 2009 році зі штаб-квартирою в Києві. З моменту заснування РПУ активно займається галузевою архітектурою малої промисловості, ремісничої діяльності, адаптацією міжнародного досвіду до українських реалій. Основною метою діяльності Палати є економічне, соціальне та культурне становлення ремісничого сектору в Україні. З цією метою РПУ аналізує та оцінює стан ремісничої сфери та малої промисловості в Україні, проводить навчання для ремісників, сприяє розвитку ремісничого сектору в Україні, лобіює сприятливі умови доступу українських ремісників до ринку ЄС. Крім того, Реміснича Палата України заохочує та впроваджує навчальні програми для ремісників, зокрема, менторство у крафтових індустріях. У 2021 році РПУ реалізувала першу в Україні Школу бізнесу для крафтовиків (Crafting Business Makers School) [3].

Отже, будучи ключовим інструментом для розвитку ремісничої галузі, бізнес-освіта допомагає ремісникам підвищувати свою конкурентоспроможність, розширювати можливості та досягати успіху на своєму підприємницькому шляху, а відповідність бізнес-освіти ремісників європейським стандартам не лише сприятиме їхньому власному розвитку, але й впливатиме на економічну стійкість та конкурентоспроможність країни в умовах війни.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Фарінья К. «Розвиток культурних та креативних індустрій в Україні». URL: [https://www.culturepartnership.eu/upload/editor/2017/Research/Creative %20Industries %20Report %20for %20Ukraine_UA.pdf](https://www.culturepartnership.eu/upload/editor/2017/Research/Creative%20Industries%20Report%20for%20Ukraine_UA.pdf)
2. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо визначення поняття «креативні індустрії» (від 19 червня 2018 року № 2458-VIII). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2458-19#Text>
3. ВГО «Реміснича Палата України». URL: www.ukrtp.eu

РИНОК СОЦІАЛЬНОГО ЖИТЛА: ПРОБЛЕМИ ТА ПРІОРИТЕТИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Сьогодні ознаменувалося суттєвими ризиками для кожного громадянина України: хтось втратив близьких чи здоров'я, хтось залишився без житла та вимушений шукати притулку в інших місцевостях — в будь-якому випадку населення країни потребує значної уваги до власних проблем, захисту та допомоги з боку держави та місцевих органів влади. Наприклад, за оцінками міжнародних організацій, за рік війни мігрували 5,4 млн. українців, й при цьому серед основних причин були неможливість працювати й отримувати трудові доходи (47 % опитаних) та відсутність житла, придатного для проживання (41 % опитаних) [1]. Тобто суттєвою проблемою відновлення України є питання розвитку ринку житла.

Зрозуміло, що проблеми житлового будівництва — не нові, зокрема, питання будівництва соціального житла актуалізувалися з початком АТО. До того часу, ще у 2006 році був ухвалений Закон «Про житловий фонд соціального призначення» [2], а у 2015 році — Концепція Державної програми «Соціальне житло» [3]. Проте підхід, що покладено в основу цих документів не передбачає системності у вирішенні проблеми, тому документи стали «формальними». Крім того, ці нормативні документи не вирішили питання щодо визначення сутності тимчасового та соціального житла. Тому існуючі механізми регулювання ринку соціального житла занадто складний та незрозумілий.

Також зазначений підхід сприяв децентралізації в управлінні ринком соціального житла. Як наслідок, місцеві адміністрації не змогли реалізувати соціальні проекти у цій сфері через брак фінансових ресурсів. По факту на початок 2021 року в Україні було введено в експлуатацію 1098 квартир соціального житла та тимчасового — 1997 квартир [4].

Війна змусила по-новому оцінити ризики та переглянути політику у сфері соціального будівництва. Так, розроблений Національною радою з відновлення України від наслідків війни план, включає завдання та заходи з координації соціального будівництва. В результаті була запроваджена та реалізується Програма

тимчасового соціального житла для внутрішньо переміщених осіб [5]. Але у повній мірі вона не запрацювала. І цьому є ряд пояснень. По-перше, ціни на оренду житла є нерегульованими, тому по різних регіонах їх коливання є значним. Наприклад, за даними Державної служби статистики за рік ціни на оренду однокімнатної квартири зросли в середньому у два рази (по деяких регіонах — у три рази, зокрема, у Закарпатті, а по деяким майже не змінилися, як, наприклад, у м.Києві). При цьому все це відбувається на фоні збідніння населення. Тож другий чинник — падіння доходів населення. За даними Державної служби статистики України середня заробітна плата за місяць у 2022 році 14847 грн, а частка оплати праці в доходах населення — 70,1 %, що свідчить про значну залежність домогосподарств від наявності гідного робочого місця у працюючих [6]. Незважаючи на те, що за даними Національного банку України реальні доходи населення зростають, результати само оцінювання рівня своїх доходів, доступності медичних послуг, свідчить, що населення не вважає власні доходи достатніми. Тобто така ситуація свідчить про необхідність перегляду підходів до визначення категорій населення, що потребують соціальної допомоги, підтримки з боку держави та органів місцевої влади.

Вважаємо, що доречним запровадити дворівневу систему соціального забезпечення у сфері житлової політики. Так, на першому рівні мають бути загальні підходи до надання житла (соціального) тим верствам, що потребують такого житла. Тобто, якщо людина або її родина за рівнем доходів не може забезпечити себе житлом за ринковими цінами, то такій особі (її родині) має надаватися соціальне житло.

Разом з тим слід запровадити другий рівень соціального забезпечення, відповідно до якого будуть прописані додаткові заходи щодо покращення рівня життя певних категорій населення (до таких категорій можемо віднести осіб, що втратили житло через війну, вимушені переселенці, багатодітні сім'ї, тощо).

Також прогресивним інструментом має стати субсидія на житло, у т.ч. соціальне (зокрема на оплату оренди, комунальних послуг, тощо). До критеріїв за якими мають диференціюватися соціальні допомоги населенню, може бути загально прийнятий індикатор доходів — у разі перевищення витрат на оплату житла 30 % сукупних доходів, домогосподарство набуває права на соціальну допомогу або часткову компенсацію витрат на житло.

Отже, підсумовуючи, зазначимо, що розвиток ринку соціального житла передбачає не лише його будівництво, але й регулю-

вання витрат на оплату оренди такого житла, оплати комунальних послуг, що дозволить значно покращити добробут населення та забезпечить «фінансову» безпеку для розвитку та будівництва соціального житла в Україні у подальшому.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Житло і війна: житлова політика першого року повномасштабної війн. 22.03.2023. CEDOS. URL: <https://cedos.org.ua/researches/zhytlo-i-vijna-richnyj-oglyad/>
2. Про житловий фонд соціального призначення. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3334-15#Text>
3. Концепція Державної програми «Соціальне житло». URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/20783368>
4. Соціальне житло: з чим Україна зустріла війну. LB.ua URL: https://lb.ua/blog/cedos/537560_sotsialne_zhitlo_z_chim_ukraina.html
5. Програма тимчасового соціального житла для внутрішньо переміщених осіб. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3581074-v-ukraini-startovala-programa-socialnogo-zitla.html>
6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/>

УДК 656.073

Кірічок О.Г.

доцент, кандидат технічних наук,

Маліченко В.І., Марценюк М.В.

викладачі

*Відокремлений структурний підрозділ «Рівненський
автотранспортний фаховий коледж Національного
університету водного господарства та природокористування»
м. Рівне, Україна*

ПОШУК НОВОЇ ПАРАДИГМИ ВЗАЄМОДІЇ ВИДІВ ТРАНСПОРТУ

Інформаційна взаємодія видів транспорту повинна забезпечувати сумісність інформації за змістом та формами подання, швидкості та своєчасній видачі інформації одним видом транспорту для прийняття рішень на іншому. Розвиток взаємодії в цій сфері є одним із основних напрямків створення автоматизованої системи управління транспортом [1].

Інформаційне забезпечення на транспорті відіграє особливо важливу роль. тому що транспортний процес здійснюється на великих просторах, у ньому беруть участь багато ізольованих робітників, для координації діяльності яких потрібна велика кількість відомостей прогнозного, планового, обліково-статистичного та іншого характеру. При організації взаємодії видів транспорту виникають труднощі з обмеженими можливостями у одержанні інформації про прибуття для перевантаження.

Досвід великих транспортних вузлів показує, що сьогодні з моменту початку збору інформації до її обробки витрачається до 8 годин, а сама обробка потребує всього 20 хвилин машинного часу. У зв'язку з цим постає необхідність автоматизації процесів збору та передачі інформації каналами зв'язку.

Аналіз результатів обстежень показав, що інженерно-технічні працівники до 60 % свого робочого часу витрачають на збір та обробку інформації. Паралелізм при зборі даних, надлишок відомостей, велика повторність одних і тих же показників у різних аналізах, довідках — звичайне явище. Система обліку, яка існує в Україні не забезпечує передачі даних у облікову мережу з перевізних документів при їх заповненні. Значні витрати ручної праці на перенесення реквізитів первинних документів у різні допоміжні бланки та книжки. Використання взаємодіючими видами транспорту різних класифікацій вантажів та супроводжувальної вантаж документації, потребує багато часу та ручної праці для оформлення документів при передачі вантажу з одного транспорту на інший. Тому особливої уваги заслуговує розв'язання питання розробки єдиної класифікації вантажів та уніфікації транспортної документації.

Закордонні інформаційні системи включають наступні функціональні завдання та підсистеми:

1. Інформаційну модель номерного обліку, розміщення та стану транспортних засобів, які беруть участь у перевезеннях.
2. Підсистему аналізу фінансової ефективності перевезень.
3. Підсистему автоматизованого оформлення транспортної документації і складання вантажної, експлуатаційної та касово-фінансової звітності.
4. Завдання аналізу впливу рівня тарифів на перевезення та додаткових зборів за різні операції;
5. Завдання комплексного аналізу залежності між фінансовими та експлуатаційними показниками систем перевезень вантажів у змішаному сполученні.

Подальший розвиток інформаційних систем видів транспорту відбувається в напрямку росту матеріально-технічної бази та

з'єднання всіх систем в єдину інформаційну систему з наступним впровадженням без паперової технології передачі інформації.

Широке застосування електронно-обчислювальної техніки викликає ще одну технічну проблему — узгодження засобів зв'язку та інформаційної техніки.

Сучасні інформаційні системи базуються на широкому використанні автоматичних засобів ідентифікації (розпізнавання) транспортних вантажних одиниць. Це дозволяє створювати інформаційні системи, що працюють у реальному масштабі часу, з великою точністю, сумісні на всіх видах транспорту.

Так, *Міжнародна організація по стандартизації (ІСО)* схвалила міжнародний стандарт на автоматичну систему ідентифікації вантажних контейнерів і рухомого складу транспорту. У основу цього стандарту було покладено стандарт ідентифікації контейнерів, розроблений у 1990 році інститутом національних стандартів США, а також промислові стандарти на системи автоматичної ідентифікації на залізничному і автомобільному транспорті. Ці системи ідентифікації є сумісними та частково збігаються і можуть у майбутньому забезпечити автоматичну ідентифікацію для великої кількості транспортних засобів.

Взаємодія видів транспорту у фінансовій області включає наступне коло питань:

1. Розробка єдиної методичної основи для тарифних систем, узгодження тарифів у змішаних сполученнях;

2. Розробка методики розподілу прибутків при перевезеннях у змішаному сполученні;

3. Встановлення розмірів матеріальної відповідальності сторін за перевезення та зберігання вантажів.

Найбільш важливим питанням взаємодії видів транспорту є встановлення тарифів на перевезення. *Транспортні тарифи* — це ціни, за якими транспорт реалізує свої послуги. Тарифи виступають як засіб: впливу на розміщення виробництва; боротьби за ринок; обліку витрат на транспорті.

Транспортні тарифи на всіх видах транспорту мають схожий розподіл за:

- 1) видами перевезень;
- 2) формою побудови;
- 3) родом відправлень.

За видами перевезень тарифи розподіляють на загальні, виняткові (збільшуючі або знижуючі), пільгові та спеціальні. За формою побудови тарифи розрізняють: диференційовані, пропорцій-

ні та акордні. Згідно з родом відправлень тарифи бувають: повагонні, автомобільні, контейнерні тощо.

Основні *принципи тарифної політики* закордонних транспортних підприємств зводяться до наступних положень:

1. Тариф повинен покривати собівартість перевезень;
2. За верхню межу тарифної ставки приймається такий рівень, який може запропонувати конкуруючий вид транспорту;
3. Між верхньою та нижньою межею тарифу доцільне диференціювання за вартісною спроможністю вантажів.

У процес формування тарифів можуть втрутитися державні структури. Вони спроможні законодавчими актами обмежувати прибутковість транспортних підприємств, що означає обмеження тарифної ставки, або коригувати тарифи чи встановлювати їх, керуючись соціально-політичними та стратегічними інтересами.

У межах кожної держави перевезення вантажів та пасажирів виконується під дією її законів. На сучасному етапі розвитку в Україні немає чіткого і повного законодавства про транспорт, узгодженого з представниками всіх видів транспортного процесу. Таким чином, взаємодія між різними видами транспорту безпосередніми правовими нормами не урегульована. Відомчий підхід, зафіксований у нормативно-правових документах не тільки не орієнтує на взаємодію видів транспорту, але має ще ряд суттєвих недоліків: неефективність норм збереження вантажів при їх переміщенні, неузгодженість та протиріччя правових норм за одними і тими ж стосунками. Таким чином, правова взаємодія видів транспорту полягає в розробці та прийнятті державних актів, які регулюють права, обов'язки та відповідальність між видами транспорту та замовниками перевезень.

Правова взаємодія проявляється у встановленні основних правових документів кожного виду транспорту, у визначенні вимог до підготовки вантажів та транспортування, рухомого складу та обладнання терміналів, розробці єдиного правового регулювання взаємовідносин клієнтів і транспортних організацій, правовому визначенні відповідальності підприємств та організацій кожного виду транспорту за виконання перевезень та дотримання їх умов.

Центральне місце у правовій сфері на транспорті займають закони України, які визначають правовий статус транспортних організацій та підприємств.

Статути і кодекси видів транспорту регламентують питання організації перевезень, прийому та видачі вантажів, взаємовід-

ношення з іншими учасниками перевезень, відповідальність сторін та претензії, а також інші умови.

Правила перевезень вантажів та технічні умови навантаження вантажів у змішаних перевезеннях вміщують правила перевезень з окремих видів вантажів, порядок організації вантажних робіт тощо [2].

Вузлові угоди між виробничими ланками видів транспорту затверджують порядок подання та забору рухомого складу, передачі вантажів та оформлення документів, обліку простою рухомого складу під вантажними операціями тощо.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Кірічок О. Г., Маліченко В. І. Роль транспортної галузі у стійкому розвитку економіки України: *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки»*. Випуск 2 (52), 2022. — С. 154-161.

2. Методичні вказівки до практичних робіт з навчальної дисципліни «Взаємодія видів транспорту» (частина I, II) для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 275 «Транспортні технології (на автомобільному транспорті)» денної і заочної форм навчання / М. Д. Швець, О. Г. Кірічок. — Рівне : НУВГП, 2018. — 50 с. — 02-02-101.

УДК 331.5

Кічурчак М.В.

*професор кафедри економіки України
Львівський національний університет імені Івана Франка
м. Львів, Україна*

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА ЗАЙНЯТІСТЬ В КРАЇНАХ ЄС: РОЛЬ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ

Однією з важливих складових підвищення ефективності національних економік та досягнення цілей сталого розвитку є людський капітал. З огляду на прагнення забезпечити високі соціальні стандарти, підвищити продуктивність використання ресурсів та розбудовувати економіку знань його зростання стосується країн ЄС та повоєнної відбудови України. Відповідно, доцільно проаналізувати головні тенденції зайнятості індивідів з вищою освітою.

На науково-методологічному рівні особливості формування людського капіталу, значення вищої освіти для його поліпшен-

ня, ролі в реалізації цілей сталого розвитку мають дискусійний характер. Просторові відмінності в наданні освітніх суспільних благ в Україні та Польщі для досягнення цілей сталого розвитку оцінено в [1]. Також, особливості забезпечення освітніми послугами населення України з позиції формування соціального капіталу визначено на основі аналізу мережі закладів освіти [2]. З використанням методології регресійно-кореляційного аналізу специфіковано головні чинники розвитку ринку вищої освіти в країнах ЄС [3]. Крім того, сформовано підходи до удосконалення освітніх програм закладів вищої освіти [4] з урахуванням впровадження на регіональному рівні стратегії смарт-спеціалізації та поліпшення людського капіталу в Україні. Оцінено соціальні втрати від війни в Україні для сталого розвитку та нагромадження людського капіталу [5]. Проте потрібно з'ясувати просторові відмінності у зайнятості осіб з вищою освітою в країнах ЄС та оцінити роль людського капіталу у сталому розвитку.

Згідно з даними таблиці 1 в країнах ЄС фіксуємо стабільний тренд, пов'язаний із збільшенням частки зайнятих індивідів з вищою освітою. Це зумовлене дією таких чинників як зростання популярності вищої освіти, заходи політики із забезпечення її доступності та розвитку людського капіталу. У свою чергу це впливає на сталий розвиток країн ЄС за такими складовими: завдяки високому рівню освіченого населення відбувається збільшення потенціалу для інновацій, що важливо для досягнення 8 та 9 цілей сталого розвитку; відбувається формування висококваліфікованої робочої сили, що створює кращі умови для конкурентоспроможності.

Відзначимо, що країни ЄС відрізняються між собою за рівнем зайнятості індивідів з вищою освітою (табл. 1). Зокрема, є низка країн, в яких частка зайнятих з вищою освітою у структурі зайнятості перебуває в околі 50 %, та країни в яких ця частка не перевищує 30 % загального обсягу. Водночас потрібно взяти до уваги й те, що країни другої групи можуть володіти потенціалом для підвищення рівня освіти та кваліфікації працівників, поліпшуючи їхній людський капітал для сталого розвитку. З позиції євроінтеграційних прагнень і повоєнної економічної відбудови, в Україні також важливо поліпшувати якість людського капіталу. Про те війна зумовила значні кількісні втрати людського капіталу, на національному рівні доцільно сформувані ефективні заходи політики з повернення вимушених мігрантів і створення належних умов для адаптації внутрішньо переміщених осіб.

Таблиця 1

Динаміка зайнятості індивідів з вищою освітою в країнах ЄС, % до загального обсягу зайнятих

Країна	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Бельгія	43,8	45,8	45,8	46,4	49,2	49,5	49,3	51,6	51,7	52,1	51,1
Болгарія	30,9	32,5	33,0	33,3	32,3	32,5	32,0	33,7	33,8	33,5	34,1
Чехія	22,2	22,9	23,3	23,9	24,6	24,9	24,5	25,0	26,8	27,0	27,2
Данія	35,7	36,2	37,1	37,4	38,3	39,0	40,1	41,1	42,0	42,1	43,1
Німеччина	29,4	27,8	28,4	28,9	29,1	29,5	30,3	31,9	33,4	33,3	34,4
Естонія	39,2	39,4	38,5	39,3	39,6	39,8	40,6	41,2	42,8	42,8	42,8
Ірландія	48,4	47,9	48,9	48,9	50,0	49,9	49,9	53,2	55,2	55,5	55,9
Греці	34,2	34,3	34,6	35,9	36,6	37,5	37,5	38,3	39,6	39,6	38,4
Іспанія	41,4	42,2	42,1	42,3	42,8	43,2	44,1	45,7	46,6	46,8	47,1
Франція	37,2	38,3	39,3	40,2	40,8	42,1	43,5	45,2	46,1	46,7	47,6
Хорватія	24,5	26,8	27,9	28,3	28,7	30,0	29,4	29,8	29,1	29,2	32,9
Італія	19,6	20,1	20,8	21,1	22,2	22,9	23,1	23,8	24,4	24,4	25,6
Кіпр	43,9	45,6	45,7	46,5	46,2	46,8	47,6	48,1	49,9	50,8	53,1
Латвія	34,5	33,3	34,7	36,6	36,7	36,7	38,2	39,4	42,2	42,2	41,9
Литва	41,1	42,5	44,0	44,7	44,8	45,5	47,5	48,7	49,3	50,5	50,4
Люксембург	44,4	49,2	43,2	42,0	36,2	46,0	49,8	50,1	53,5	55,6	55,4
Угорщина	27,3	27,2	27,6	26,7	26,5	27,4	28,0	29,5	31,4	31,5	31,6
Мальта	26,0	27,2	27,7	27,6	29,4	31,9	33,2	34,6	35,7	34,9	35,9
Нідерланди	34,0	34,9	35,7	36,0	37,1	38,0	39,6	41,7	44,2	45,4	44,8
Австрія	22,2	33,7	34,5	35,5	36,3	36,3	37,2	38,1	38,3	38,8	40,1
Польща	32,2	33,4	34,0	34,4	35,3	36,1	37,1	37,9	37,3	37,7	41,5
Португалія	23,2	25,7	26,7	27,5	27,3	28,1	29,3	31,5	32,2	32,8	33,1
Румунія	21,7	21,8	23,4	23,4	23,3	23,3	23,8	24,0	23,5	24,3	23,0
Словенія	33,7	34,1	36,0	36,6	37,8	37,6	38,5	41,9	44,2	43,5	37,3
Словаччина	23,2	23,5	24,1	24,7	25,9	27,2	28,7	29,9	30,5	31,8	31,6
Фінляндія	40,3	41,0	41,6	41,7	42,3	42,2	42,7	44,1	44,0	44,1	44,1
Швеція	38,9	40,4	41,5	43,0	43,5	44,8	46,0	46,9	47,4	48,9	49,7
Ісландія	34,8	35,3	36,8	38,8	40,7	42,0	43,4	42,8	42,2	42,5	43,0
Норвегія	41,9	45,4	46,3	46,5	46,6	46,8	47,3	48,7	48,9	49,3	50,3

Джерело: [6].

Отже, зважаючи на відмінності у структурі зайнятих з вищою освітою в країнах ЄС, актуалізується потреба у згладжуванні цих відмінностей. Поліпшення людського капіталу буде сприяти не лише економічному зростанню на засадах сталого розвитку, а й поліпшить соціальне середовище країн ЄС. В Україні відновлення людського капіталу вимагатиме комплексних заходів з боку уряду, міжнародних організацій та суспільства загалом.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Кічурчак М. Оцінка диференціації освітніх суспільних благ в умовах формування соціального капіталу і сталого розвитку економіки України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка». 2019. № 3(12). С. 75–79. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2019-12\(40\)-75-79](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2019-12(40)-75-79).
2. Кічурчак М. Оцінювання соціального капіталу в контексті розвитку інфраструктури освітніх суспільних благ в економіці України. *Економічний форум*. 2019. № 3. С. 97–209. DOI: <https://doi.org/10.36910/6765-2308-8559-2019-3-32>.
3. Kichurchak M. Development of the higher education market in the EU countries as a factor of human capital accumulation: experience for Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2021. № 7–8(192). P. 52–62. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V192-05>.
4. Кічурчак М., Паславська І. Освітні програми закладів вищої освіти в контексті імплементації стратегії смарт-спеціалізації. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Вип. 63. С. 208–220. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.63.0.6317>.
5. Кічурчак М. Економічні детермінанти і наслідки війни в Україні: аналіз на основі неповних даних. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Вип. 62. С. 13–26. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6202>.
6. Eurostat. (2024). URL: https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=educ_uoe_enrt01&lang=en (дата звернення: 23.03.2024).

УДК 331.101

Ключак О.М.

*старший науковий співробітник
Національний університет оборони України
м. Київ, Україна*

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ШЛЯХ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ СТАЛОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ

У сучасному глобалізованому світі людський капітал стає важливим фактором економічного зростання та розвитку кожної країни. Рівень людського капіталу визначає конкурентоспроможність на світовому ринку, інноваційний потенціал та добробут населення в цілому. Людський капітал нації — це знання, навич-

ки та досвід людей, їхня економічна цінність, потенціал та придатність для задоволення поточних і майбутніх потреб суспільства.

Ефективний розвиток людського капіталу — це своєрідна гра на випередження, в якій люди здобувають знання та навички, що не лише відповідають, а й перевищують поточні потреби суспільства та економіки. Лише за таких умов можна досягти інтелектуального та технологічного прогресу в суспільстві та підтримувати конкурентоспроможність країни у світі.

На жаль, незважаючи на відносно високий рівень доступу до освіти в Україні, культ вищої освіти в суспільстві та широку мережу науково-дослідних установ, нинішні освітні та професійні навички українців не завжди відповідають навіть поточним потребам економіки та швидкозмінному характеру сучасного світу, що не дозволяє очікувати, що нинішній людський капітал випередить свій час. Однак на практиці така «далекоглядність» у поєднанні з розширенням людських амбіцій і потреб мала надзвичайно сильний вплив на економічне зростання країни.

На жаль, повномасштабне російське вторгнення 24 лютого 2022 року прискорило депопуляцію в країні та спричинило справжню демографічну катастрофу з десятками тисяч жертв і мільйонами внутрішньо переміщених осіб та мігрантів. Україна втратила значну частину свого людського капіталу, а понад третина населення була змушена мігрувати до інших країн.

Міграційні процеси тісно пов'язані з розвитком людського капіталу і можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на людський капітал. Розглянемо, як впливає міграція на розвиток людського капіталу

Міграція кваліфікованих працівників призводить до відтоку знань, досвіду та навичок з країни, що негативно впливає на її економічний розвиток, що призводить до втрати людського капіталу: Це явище часто називають «відтоком мізків».

І навпаки, мігранти приносять в країну нові знання, навички та досвід, стимулюючи інновації та економічне зростання. Міграція також може заповнити дефіцит робочої сили в певних секторах, відповідно, призводить до придбання людського капіталу:

Міграція може призвести до старіння населення в країні, що відправляє мігрантів, і збільшення частки молоді в країні, що приймає мігрантів. Це може мати як позитивні, так і негативні наслідки для економіки та соціальної сфери.

Міграційні процеси включають переміщення людей через кордони національних держав з різних причин, таких як економічні, соціальні, політичні чи екологічні. Ці процеси можуть бути внут-

рішніми (в межах країни) або міжнародними. Міграція може бути джерелом значних економічних і соціальних вигод як для країни прибуття, так і для країни відправлення, проте вона також створює виклики, пов'язані з інтеграцією мігрантів, питаннями міграційної політики та впливом на ринок праці та соціальну структуру.

До факторів, що впливають на міграційні потоки можна віднести наступні:

економічні — відмінності між країнами в рівнях доходів, можливостях працевлаштування та доступу до соціальних послуг є одними з основних рушійних сил міграції;

політичні — війна, політичні переслідування і порушення прав людини змушують людей залишати свої домівки і шукати притулку в інших країнах.

соціальні — родинні зв'язки, доступ до освіти та медичних послуг, культурні та мовні чинники також впливають на міграційні рішення.

Для того, щоб мігранти могли повністю реалізувати свій потенціал і зробити внесок у національний розвиток, важливо створити умови для їхньої успішної інтеграції в нове суспільство, необхідно боротися з ксенофобією та дискримінацією щодо мігрантів, оскільки це може призвести до соціальної напруженості та конфліктів. Уряди повинні розробити ефективну політику регулювання міграційних потоків, щоб збалансувати економічні та соціальні потреби з індивідуальними правами і свободами.

Питання розвитку людського капіталу та міграційних процесів в Україні є особливо важливими. З одного боку, Україна стикається з відтоком мізків, і багато кваліфікованих фахівців виїжджають за кордон. З іншого боку, Україна приймає мігрантів з інших країн, щоб заповнити дефіцит робочої сили в певних галузях.

Для того, щоб Україна могла максимізувати переваги та мінімізувати негативні наслідки міграції, необхідно зробити країну більш привабливою для кваліфікованої робочої сили: Цього можна досягти шляхом покращення економічного середовища, створення нових робочих місць, підвищення заробітної плати та покращення соціальної інфраструктури.

Розвиток людського капіталу передбачає підвищення якості та кількості знань, навичок і кваліфікацій робочої сили. Це включає в себе освіту на всіх рівнях — починаючи від передшкільного віку і закінчуючи післядипломною освітою, а також постійне самонавчання та професійний розвиток протягом життя. Зростання рівня людського капіталу сприяє інноваціям, підвищенню

продуктивності праці, стабільності економіки та соціальному прогресу. Інвестиції в освіту та професійну підготовку створять більш кваліфіковану робочу силу, яка користуватиметься попитом як в Україні, так і за кордоном.

Людський капітал — це сукупність нематеріальних активів, які класифікуються як економічна цінність досвіду та навичок працівника. Ці активи включають освіту, професійну підготовку, інтелект, навички, здоров'я та інші речі, які цінують роботодавці (лояльність, креативність, відповідальність).

Концепція людського капіталу визнає, що не вся праця є рівноцінною і що держава та роботодавці можуть покращити якість цього капіталу, інвестуючи в людей, їхню освіту, досвід та навички. Ці якості працівників мають економічну цінність як для роботодавців, так і для економіки в цілому.

Україна сьогодні стикається з низкою проблем і викликів, включаючи відновлення зруйнованої інфраструктури, економіки та соціальної допомоги. Все це вимагає багато зусиль і ресурсів, у тому числі людських. Через російське вторгнення більшість населення вдалася до вимушеної міграції, причому саме міжнародної. Тому сьогодні зростає проблема повернення людей, але це можливо лише за умови забезпечення безпеки та робочих місць.

Повернення мільйонів українських громадян потребуватиме значних зусиль з боку української влади та країн-партнерів. Перш за все, мають бути створені сприятливі безпекові, гуманітарні та економічні умови. Людський капітал важливий, оскільки його розвиток сприяє підвищенню продуктивності, а отже, продуктивності та конкурентоспроможності.

Отже, чим більше інвестицій вкладається в розвиток людського капіталу, тим вищими є продуктивність і прибутковість людської праці, доходи людей, потреби людей як споживачів і роль людей як економічних суб'єктів. Розвиток людського капіталу є надійним способом посилення економічного зростання країни в цілому.

Розвиток людського капіталу — це правильний та ефективний шлях економічного відновлення та збереження сталого зростання України. Зрештою, люди — це основний капітал держави.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Плаксюк О., Горватова В., Якушев О. Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Академічний огляд. 2023. № 1(58). С. 160-174. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2023/1/13.pdf>.

2. Хаврова К. С. Кожухова Т. В. Людський капітал — головна умова щодо забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Економіка і організація управління. 2021. № 3 (43). С. 109–122. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/11127/11026>

УДК 005.334

Кондратенко А. О.

*студентка 3 курсу факультету економіки,
менеджменту та психології*

Науковий керівник:

Федулова І. В.

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту.

*Державний торговельно-економічний університет
м. Київ, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Ризик-менеджмент — це систематичний підхід до виявлення, аналізу, оцінки, контролю та мінімізації ризиків, що можуть вплинути на досягнення цілей організації або проекту. Він включає в себе процеси і методи, спрямовані на ефективне управління ризиками з метою максимізації можливостей та мінімізації негативних наслідків.

Управління ризиками включає процес виявлення, оцінки та зменшення впливу можливих небезпек. Це означає, що організації визначають потенційні загрози та ризики і приймають заходи для їх запобігання або зменшення ймовірності виникнення. Якщо ризики все ж виникають, управління ризиками допомагає мінімізувати їх негативні наслідки. Усі організації, незалежно від їхнього розміру, повинні мати ефективне управління ризиками. Це важливо, оскільки такий підхід дозволяє вчасно виявляти та контролювати потенційні загрози та ризики, які можуть негативно вплинути на діяльність організації [1].

Основні етапи ризик-менеджменту включають:

1. Ідентифікація потенційних загроз та можливостей, які можуть вплинути на цілі організації чи проекту.
2. Оцінка та аналіз ймовірності та впливу ризиків на досягнення цілей, визначення їхньої важливості та пріоритетів.

3. Відповідь на ризики та розробка стратегій та планів дій для управління ризиками, включаючи їхнє уникнення, зменшення, передачу чи прийняття.

4. Постійне спостереження за ризиками, їхніми змінами та впливом на організацію чи проект, а також вжиття вчасних заходів для реагування.

Війна в Україні спричинила безпрецедентні ризики для людей, бізнесу та інфраструктури країни. Ризик-менеджмент став не просто важливою, а й життєво необхідною практикою для всіх, хто прагне вижити та функціонувати в цих складних умовах.

Ключовими аспектами, які роблять ризик-менеджмент таким актуальним під час війни є: 1) Невизначеність та мінливість, бо війна — це динамічна ситуація, яка постійно змінюється. Це робить прогнозування ризиків та розробку ефективних стратегій управління ними дуже складним завданням; 2) Широкий спектр ризиків. Війна може призвести до різних ризиків, таких як фізичні загрози, економічні збитки, перебої в постачанні, кібератаки, психосоціальні проблеми тощо. 3) Високі ставки через можливі наслідки реалізації ризиків під час війни можуть бути дуже серйозними, включаючи втрату життя, майна, бізнесу та репутації.

Згідно з опитуванням, покриття воєнних ризиків має високий попит як серед юридичних, так і фізичних осіб. Насамперед ідеться про страхування рухомого та нерухомого майна. Тема захисту від війни обговорюється під час укладення практично кожного нового договору. Так, якщо в січні 2024 року продаж страхування житла серед фізосіб із покриттям воєнних ризиків зросли в 2,5 рази, а кількість відповідних запитів — утричі-вчетверо [2].

Першим кроком є виявлення всіх потенційних ризиків, які можуть виникнути внаслідок війни. Це включає аналіз політичної, економічної, соціальної та безпекової ситуації, а також оцінку потенційних наслідків бойових дій, санкцій, гуманітарних криз тощо. Після того, як ризики ідентифіковані, їх потрібно оцінити з точки зору ймовірності виникнення та потенційного впливу. Це допоможе визначити, які ризики є найбільш критичними та потребують пріоритетної уваги. Для кожного ризику слід розробити стратегію управління, яка буде зменшувати ймовірність його виникнення та/або мінімізувати його вплив. Це може включати заходи з фізичного захисту, страхування, резервування даних, планування безперебійної роботи, психологічної підтримки тощо. Ризик-менеджмент — це не статичний процес. Ситуація

постійно змінюється, тому важливо регулярно моніторити ризики та адаптувати стратегії управління ними відповідно.

Для ефективного ризик-менеджменту під час війни важливо мати доступ до достовірної інформації. Прийняття обґрунтованих рішень щодо управління ризиками потребує доступу до точної та актуальної інформації про ситуацію. Це може включати інформацію з офіційних джерел, новин, аналітичних звітів та експертних оцінок. Важливо також співпрацювати з різними зацікавленими сторонами, такими як органи влади, бізнес, громадські організації та міжнародні партнери, щоб обмінюватися інформацією, координувати дії та розробляти спільні стратегії управління ризиками. Можна використовувати відповідні інструменти та методи, такі як аналіз ризиків, планування сценаріїв, моделювання ризиків, системи раннього попередження тощо. Війна — це непередбачувана ситуація, тому важливо бути гнучкими та адаптивними. Стратегії управління ризиками повинні бути здатні змінюватися у відповідь на нові виклики та обставини.

Ризик-менеджмент в сучасних умовах, особливо під час війни, відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні життєздатності та успішності організацій і проектів. Він забезпечує систематичний підхід до ідентифікації, оцінки, контролю та зменшення ризиків, що можуть вплинути на досягнення поставлених цілей. Отже, ризик-менеджмент відіграє критичну роль у забезпеченні життєздатності та успішності організацій і проектів у складних умовах війни, допомагаючи їм ефективно управляти невизначеністю та ризиками, з якими вони стикаються.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Васильєва Т., Кривич Я. ЕКОНОМІЧНИЙ РИЗИК: МЕТОДИ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ — PDF Free Download. Enjoy free comfortable tools to publish, exchange, and share any kind of documents online!. URL: <https://docplayer.net/75652071-Ekonomichniy-rizik-metodi-ocinki-ta-upravlinnya.html>.

2. Interfax-Ukraine. Страховики України дедалі активніше пропонують захист від воєнних ризиків громадянам і підприємствам — огляд. Інтерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/970469.html>.

*аспірант кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

ЯКІСТЬ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ МОЛОДІ В УМОВАХ НОВИХ ВИКЛИКІВ

Якість трудового життя населення в сучасному світі виступає інтегральним показником оцінки розвитку соціально-трудоких відносин. Його формування та розвиток зумовлено рядом чинників та факторів: зацікавленість у роботі, винагорода за працю, контроль з боку керівництва, участь у прийнятті рішень в організації, мікроклімат у колективі, умови праці, облаштування робочого місця та інше. Завдяки своїй інтегральній сутності рівень якості трудового життя відображає організаційні та соціально-економічні аспекти трудової діяльності людини, що впливає на ступінь розвитку продуктивних здібностей персоналу, фізичні, інтелектуальні та соціальні можливості всього суспільства загалом. Вагоме значення має якість трудового життя молоді — основи потенціалу розвитку суспільства та соціально-економічної безпеки держави.

В умовах сучасних викликів та воєнного стану у нашій країні, можна охарактеризувати стан якості трудового життя більшості молодих людей як нестабільний. Він залежить від напряму професійної діяльності, місця проживання (перебування), участі в суспільних процесах та інших критеріїв. Значна частина молоді зайнята у військовому секторі оборони нашої країни, в тому числі на передових лініях оборони. Ці молоді хлопці та дівчата захищають нашу країну і тим самим дають можливість жити і працювати всім іншим, хто зайнятих в різних цивільних сферах. Певна частка молодих людей з початку повномасштабного вторгнення (переважно жінки) перебувають за межами країни і відповідно мають різні умови для формування якості трудового життя.

Соціально-трудокі відносини та їх вплив на якість трудового життя населення (у тому числі молоді) почав стрімко змінюватися у 2020 році у зв'язку з початком коронавірусної кризи. Розвиток нової соціально-економічної реальності зумовлений трьома ключовими детермінантами:

- техніко-технологічна (прогрес інноваційних технологій, цифровізація, дистанційна зайнятість та навчання);

- коронавірусна дійсність (зміни в системі охорони здоров'я, глобальна коронакриза);
- російська воєнна агресія в Україні.

Саме під впливом вище зазначених детермінант, відбулися суттєві трансформації складових сфери праці та зайнятості, спостерігається негативна динаміка щодо якості трудового життя і соціальної якості, кардинальних змін зазнав формат економічно активної людини та її життєдіяльності. Цей формат реалізується за активної взаємодії матеріальної і віртуальної реальності, у якій змінюється майже все — види трудової діяльності, форми зайнятості; баланс роботи і дозвілля; усталені складові процесу праці; умови роботи і серед них темпоральні характеристики — тривалість, темп, інтенсивність, напруженість праці, у яких інтегруються часовий і просторовий виміри [1, с. 4].

Першим і ключовим фактором якості трудового життя молоді є їхні трудові доходи. Вони вважаються найбільш дієвим інструментом використання трудового потенціалу та активізації людського капіталу, потужним стимулом розвитку і мотиватором підвищення продуктивності праці. Запропоновані роботодавцями рівень та умови праці часто не відповідають очікуванням молодих людей, через що сучасна молодь витрачає більше часу на пошук підходящої роботи ніж представники дещо старших вікових категорій. Значна частина освічених та кваліфікованих осіб через низькі зарплати мають фінансові проблеми. Дослідження групи «Gradus» свідчить, що в складних умовах воєнного протистояння понад 50 % респондентів з-поміж молодіжної аудиторії вважають недостатнім рівень свого доходу, а майже 30 % опитаних — категорично недостатнім [2].

Значна частина молоді намагається відкривати та розвивати свій власний малий бізнес, але при цьому також стикається з рядом перешкод та проблем. Прагнення молодих людей бути самозайнятими можна пояснити більшою готовністю до ризику та бажанням вільно і самостійно приймати рішення. Найбільшими перешкодами, які можна виокремити в даному напрямку є: бюрократичні проблеми (хоча зрушення є, особливо у зв'язку із цифровізацією), нестача фінансових ресурсів, складність залучення інвесторів та значна конкуренція.

У 1993 році в Україні був прийнятий Закон України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні», який в тому числі містить положення про підвищення якості життя молоді, в тому числі трудової його складової. На практиці на жаль існують розбіжності у баченні якості трудового життя власне молоді

людини, яка працює і її роботодавця — це стосується і умов праці, і оплати праці, і можливостей подальшого кар'єрного росту. Ще однією великою проблемою є неофіційне або тіньове працевлаштування молодих працівників. Стосовно заходів, які б стимулювали молодь до праці в рамках законодавства, ключовою повинна стати ідея щодо посилення значення ролі «першого робочого місця» молодого працівника. Також можна використати зарубіжний досвід окремих країн щодо оподаткування молоді. Польща, так само як і Франція, Бельгія та Чехія звільнила молодих працівників віком до 26 років від податку фізичних осіб, а роботодавці мають певні пільги при прийомі на роботу саме молодих працівників [3].

Якість трудового життя молоді в якості найманих працівників також суттєво відрізняється в залежності від виду зайнятості, сфери діяльності та інших факторів. Візьмемо для прикладу науково-освітню сферу де працює певна частка молодих людей у якості науково-педагогічних працівників. У науковій літературі існують різні підходи до критеріїв та показників оцінки якості трудового життя науково-педагогічних працівників. За одним із підходів можна виділити ряд найбільш вагомих показників молодих науково-педагогічних працівників:

- рівень задоволеності розміром отримуваної заробітної плати;
- рівень задоволеності щодо балансу «винагорода-затрачені зусилля»;
- рівень задоволеності режимів праці та відпочинку у відповідності до особливостей професії;
- рівень задоволеності балансом особистого життя та роботи;
- рівень задоволеності можливостями реалізації власного творчого потенціалу в межах професійної діяльності;
- рівень задоволеності фінансовою підтримкою наукової діяльності в закладі вищої освіти;
- рівень впевненості у стабільній зайнятості;
- рівень задоволеності системою соціального захисту [4].

Вищезазначені показники можна згрупувати за суб'єктивною складовою: компенсаційна (або матеріальна) компонента, гідні умови праці, розвиток і самореалізація, соціальна захищеність.

В умовах продовження воєнного стану важко пропонувати якесь заходи щодо поліпшення якості трудового життя молоді, проте варто розуміти що у період відновлення України молодь буде рушійною силою більшості процесів. Саме тому необхідно переглянути державні програми, які стосуються молодих працівників. Бізнес в свою чергу має також спрямовувати свої зусилля на забезпечення молоді робочими місцями належного рівня з гідними

умовами професійної діяльності. Оскільки я згадував саме про молодих працівників у сфері науки та освіти, то варто актуалізувати завдання щодо підняття престижу наукової діяльності та поліпшення умов праці у цій сфері. Вирішення цього завдання у співпраці «держава-бізнес-наука» дозволить перетворити наукову сферу на потужний локомотив соціально-економічних змін, сприятиме швидшому та якісному відновленню нашої країни.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Колот А.М., Герасименко О.О. Темпоральні імперативи соціально-трудового розвитку першої половини ХХІ століття. *Економіка України*. 2022. №11(732). С. 3-25. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/220-3/2>
2. Молодіжний сегмент ринку праці України в період повномасштабної війни. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/molodizhnyu-sehment-rynku-pratsi-ukrayiny-v-period-povnomasshtabnoyi-viyny>
3. Праця молоді: вихід із кризи. URL: <https://sdplatform.org.ua/youthwork>
4. Рябоконт І. О. Якість трудового життя науково-педагогічних працівників: оцінювання та вектори розвитку: автореф. дис. на здобуття наук.ст. к.е.н. Київ, 2021. 22 с.

УДК 364.122.8 + 338.2 + 331.5.024.5

Костриця В.І.

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

Бурлай Т.В.

*д-р екон. наук, провідний науковий співробітник
Інститут економіки та прогнозування НАН України
м. Київ, Україна*

ПОВОЄННИЙ ВИМІР СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ТРЕНДІВ

Триваюча вже третій рік широкомасштабна війна РФ проти України стала екстраординарним випробуванням для забезпечення її національної безпеки, включаючи соціальну безпеку, яка постає невід'ємною умовою соціального прогресу, суспільної стійкості і згуртування, акумуляції людського і соціального капі-

талу країни. Ця війна, за словами Верховного комісара ООН з прав людини Ф. Тюрка, призвела до «жахливих людських втрат і завдає величезних страждань мільйонам мирних жителів, які відчуватимуться поколіннями» українців [1].

Разом з тим, через бойові дії значним руйнуванням піддаються житловий сектор і соціальна інфраструктура України. На кінець 2023 р., за консолідованою міжнародною оцінкою, було пошкоджено або знищено: щонайменше 10 % житлового фонду держави (понад 2 млн. одиниць житла); понад 13 % її освітньої інфраструктури (у т. ч. зруйновано 394 і пошкоджено 3583 освітні заклади); більше 12,5 % закладів охорони здоров'я (включаючи 1242 державні лікарні та амбулаторії). Окрім того, вибухонебезпечними боєприпасами забруднено 174 тис. км² або майже 30 % української території [2, с. 32, 38, 87, 92]. За вказаний період вітчизняному соціальному сектору, до якого міжнародними експертами віднесено житлове господарство, освіту та науку, охорону здоров'я, соціальний захист і соціальне забезпечення, а також культуру і туризм, завдано понад \$66 млрд. прямих і \$71 млрд. непрямих збитків. За експертними розрахунками, саме соціальний сектор України потребуватиме найбільше коштів на реконструкцію в наступні десять років — майже \$162 млрд., з яких половина знадобиться на відновлення житла [2, с. 39].

Сучасні трактування категорії соціальної безпеки. У дослідженнях вітчизняних учених зазвичай категорія соціальної безпеки (*social security*) розглядається комплексно та цілісно як багаторівнева система — починаючи з мікрорівня окремої особи і завершуючи глобальним рівнем. У найбільш ємному визначенні, соціальна безпека — це «стан гарантованої правової та інституційної захищеності життєво важливих соціальних інтересів людини, суспільства і держави від зовнішніх і внутрішніх загроз» [3, с. 17]. Обґрунтовано, що в сучасному глобальному середовищі ключові детермінанти соціальної безпеки мають соціально-трудоий вимір і пов'язані з реалізацією концепту гідної праці та досягненням Цілей сталого розвитку, спрямованих на акумуляцію й ефективне використання трудового потенціалу і людського капіталу держави [4, с. 27–28].

Поряд з цим, у західній науковій традиції, а також підходах і практиках міжнародних інституцій, найперше — Міжнародної організації праці (МОП), поняття соціальної безпеки змістовно ототожнюється з функціонуванням систем соціального захисту

(*social protection*)⁴ населення. До прикладу, на офіційному веб-сайті МОП надається визначення соціального забезпечення як потужного інструменту для гарантування мінімальних стандартів достатнього життєвого рівня, що охоплює всі заходи щодо надання допомоги у грошовій або натуральній формі, з метою надання соціального захисту, зокрема, у разі втрати трудового доходу або недостатнього доходу, у зв'язку із хворобою, інвалідністю, материнством, трудовим каліцтвом, безробіттям, старістю чи смертю члена сім'ї, у разі відсутності або обмеженого доступу до медичної допомоги, недостатньої підтримки з боку сім'ї, особливо коли йдеться про дітей і дорослих утриманців, а також соціального захисту у разі бідності та соціальної ізоляції в цілому [5].

Соціальна безпека в охоплених воєнними конфліктами та пост-конфліктних суспільствах. Надзвичайно важливі уроки при формуванні державної політики забезпечення / посилення соціальної безпеки в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови можна винести на основі аналізу міжнародного досвіду. Такий аналіз здійснюється, зокрема, Світовим банком, який при цьому оперує поняттям «воєнний конфлікт» як базовим, застосовуючи досить узагальнене визначення його масштабів: фіксація за рік більше двох загиблих унаслідок бойових дій (військових і цивільних, що відповідає терміну *combat-related deaths*) у розрахунку на 100 тисяч населення країни [6, с. 2].

Тобто, для України з довоєнною чисельністю населення на рівні 40 млн. осіб, це передбачало б приблизно 800 загиблих унаслідок бойових дій за рік. Проте, за офіційними даними Моніторингової місії ООН з прав людини, в Україні лише за перший рік війни і лише серед цивільного населення підтверджена кількість загиблих перевищила 8 тис. осіб. Фактично, в Україні ми маємо за масштабами не «воєнний конфлікт», а великомасштабну війну (*major war*), що відповідає критерію — фіксація понад 10 тисяч військових і цивільних, загиблих унаслідок бойових дій, — застосованому міжнародним Проектом даних про місця та події

⁴ На наш погляд, в Україні в офіційних документах і наукових роботах терміни *social security* та *social protection*, найчастіше визначають однаково — як соціальне забезпечення. Зокрема, оригінальна назва Конвенції МОП: *Social Security (Minimum Standards) Convention (No. 102)*, українською перекладається як *Конвенція МОП про мінімальні норми соціального забезпечення № 102*. Однак коректніше термін *social protection* перекладати як *соціальний захист*, зважаючи, що *соціальний захист* є всеохоплюючим поняттям, тоді як *соціальне забезпечення* за змістом є його складовою, що базується на засадах соціального страхування.

збройних конфліктів (*Armed Conflict Location & Event Data Project — ACLED*). Це уточнення вкрай важливе у площині соціальної безпеки, оскільки вказує на кратність, порівняно з випадком усередненого воєнного конфлікту, необхідних ресурсів і зусиль для її забезпечення як під час повномасштабної війни, так і після її завершення. Аналізуючи досвід країн, постраждалих від воєнних конфліктів, Світовий банк наголошує на першорядній ролі соціального захисту у повоєнному забезпеченні підтримки доходів і розширення доступу до базових соціальних послуг для найбільш уразливих груп населення. Така роль потенційно обумовлює не лише економічно, але й інституційно значущі наслідки.

Політика посилення соціального захисту у постконфліктних суспільствах може забезпечити гарантію доходів громадян, сприяти розширенню можливостей їх працевлаштування та охоплення соціальним страхуванням, що слугує чинником посилення соціальної згуртованості, а також зменшення соціальної нерівності та ймовірності соціальних конфліктів [7, с. 5–8]. У даному контексті соціальний захист можна визначити як політику та програми, які допомагають окремим особам і суспільству протидіяти ризикам і нестабільності, захищають їх від бідності та нерівності та розширюють економічних можливостей. Досягти цього можливо за допомогою інструментів у сферах соціального страхування, зайнятості, а також надання соціальних допомог і догляду [8, с. 54, 62–63]. Разом з тим, Світовий банк звертає увагу, що дуже часто постраждали від воєнних конфліктів держави покладаються на зовнішнє фінансування національної системи соціального захисту, що створює очевидні ризики для її фінансової стабільності у тривалій перспективі. Для більшості постконфліктних суспільств зі старіючим населенням це означає, що «квартість» соціального страхування в них швидко зростатиме [7, с. 24–26], як і вразливість національних пенсійних систем — через погіршення демографічного стану та стрімке повоєнне зростання демоекономічного навантаження.

Визначаючи шляхи і способи посилення соціальної безпеки Української держави після завершення війни, доцільно прислухатися до думки експертів, які обстоюють більший пріоритет соціальної політики в порядку денному повоєнної соціально-економічної реконструкції. За такого підходу можливо скоротити різні форми суспільної нерівності та досягти більш високого рівня соціальної справедливості, тим самим сприяючи соціальній і політичній стабільності країни [9], а також підвищенню рівня її стресостійкості (резильєнтності), під якою розуміють здатність

національної політичної, економічної та соціальної системи адаптуватися до потрясінь, у т. ч. спричинених війною.

На рівні окремої людини, як показано у Доповіді МОП «Про соціальний захист у світі у 2020–2022 роках», надання захисту як від системних потрясінь, так і від звичайних ризиків життєвого циклу, потребує побудови адекватних, всеохоплюючих і стійких систем соціального захисту, що гарантують принаймні базовий рівень соціального забезпечення протягом усього життя. На сьогодні майже у всіх країнах, незалежно від рівня їхнього розвитку, є вибір: слідувати «стратегії високого рівня» з метою посилення систем соціального захисту або здійснювати «стратегію низького рівня», погоджуючись на скорочення ресурсів, що виділяються на соціальний захист. Останній зазначений підхід — по суті, мінімалістський, він не забезпечує інвестиції в соціальний захист і тим самим заганяє країни в тупикову ситуацію «низькі витрати — низький рівень людського розвитку» [10, с. 9–11]. Цілком очевидно, що у ході повоєнного відновлення в Україні доцільно впроваджувати розроблену МОП «стратегію високого рівня», посилюючи соціальний захист людей і, зрештою, — соціальну безпеку держави.

Соціальна безпека України в контексті повоєнного відновлення. Формування державної політики, спрямованої на забезпечення / посилення соціальної безпеки України у повоєнний час, має враховувати сучасні глобальні тренди і потенційні наслідки їх впливу. Насамперед, йдеться про такі тренди, як:

- *загострення геополітичної конфронтації* — для України актуалізується завдання посилення власної стресостійкості, що потребує, крім іншого, посилення соціальної безпеки як однієї з сфер безпеки національної;

- *зростання соціальної нерівності*, зокрема, під впливом «кризи вартості життя» (*cost-of-living crisis*) — актуалізуються проблеми зростання бідності, соціального відчуження та дефіциту соціальної справедливості;

- *поширення негативних демографічних тенденцій* — актуалізується завдання відповідного відтворення людського капіталу, втраченого унаслідок повномасштабної війни;

- *розвиток процесів цифровізації* — актуалізуються проблеми поширення диспропорцій національного ринку праці та нестандартної зайнятості;

- *поглиблення макрофінансових дисбалансів* — загострюються проблеми фінансової стійкості національних систем пенсійно-го забезпечення та соціального захисту населення.

У цьому зв'язку, вважаємо за необхідне акцентувати увагу на декількох важливих моментах. Насамперед, на тому, що для ефективного забезпечення соціальної безпеки України у воєнний і повоєнний періоди необхідно поєднати зусилля держави, її соціальних партнерів і громадянського суспільства. Зasadничі принципи, підходи та відповідні напрями державної політики при цьому мають відповідати тим зобов'язанням, що взяті державою при ратифікації конвенцій МОП і приєднанні до виконавців інших її документів. У полі зору розробників і виконавців заходів вітчизняної політики у сфері соціальної безпеки мають перебувати пов'язані з цим виклики, загрози і «вузькі місця».

По-перше, системного розуміння того, що у площині зайнятості, трудових відносин і соціального страхування працюючих соціальна безпека країни практично нерозривно сплетена з її економічною безпекою. Національною академією соціального страхування (США) обґрунтовано, що економічна безпека на мікро- і макрорівнях потребує чотирьох соціальних опор — «праця», «виплати (соціальні)», «захист» і «справедливість», — а також забезпечення їх фінансової стійкості [11, с. 36–38]. Зважаючи на цю взаємопов'язаність соціальної та економічної безпеки, пов'язана політика, програми та інструменти відновлення України мають формуватися і застосовуватися таким чином, щоб синергетично посилювати національну безпеку держави.

По-друге, інтересам соціальної безпеки українського суспільства відповідає збереження у повоєнний час високого рівня солідаризації громадян і посилення інституційної довіри до владних структур, що спостерігається у ході повномасштабної війни. Однак досягнути вказаного буде неможливо, зберігаючи практику інституційної деформації системи соціального страхування і його підміни наданням обмеженого обсягу соціальних послуг.

По-третє, дуже серйозним викликом, особливо у контексті довгострокового розвитку країни, постає різке зростання демоекономічного навантаження та забезпечення фінансової стійкості вітчизняної пенсійної системи переважно власними ресурсами. Якщо у грудні довоєнного 2020 року, цей показник, розрахований за даними Пенсійного фонду України, становив 1,15 (співвідношення загальної чисельності застрахованих осіб — 12,8 млн. та пенсіонерів — 11,1 млн.), то в грудні 2022 року, вже в умовах воєнного стану, він скоротився практично до 1,0 (співвідношення загальної чисельності застрахованих осіб — 10,8 млн. та пенсіонерів — 10,7 млн.).

Беручи до уваги низку чинників — значний відтік трудових ресурсів з національного ринку праці через інтенсивну міграцію українців за кордон у пошуках притулку та захисту від війни, складність працевлаштування вимушено переміщених осіб (ВПО) у приймаючих громадах, мобілізаційні заходи, а також виклики, що постають перед Україною як швидко «старіючою нацією», та у зв'язку з виснаженням резервів Пенсійного фонду через збереження колосальних диспропорцій у розмірах пенсійних виплат для певних категорій пенсіонерів, — посилюються ризики щодо фінансової стійкості національної системи соціального, включаючи пенсійне, страхування.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Ukraine: Report reveals war's long-term impact which will be felt «for generations». *UN News*. United Nations, February 22, 2024. URL: <https://news.un.org/en/story/2024/02/1146842>
2. *Ukraine — Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022 — December 2023*. World Bank, February 2024. URL: [https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-02/UA %20RDNA3 %20report %20EN.pdf](https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-02/UA%20RDNA3%20report%20EN.pdf)
3. *Соціальна безпека: теорія та українська практика* : монографія / за ред. І. Ф. Гнибіденка, А. М. Колота, В. В. Рогового. Київ: КНЕУ, 2006. ISBN: 966-574-888-2.
4. Поплавська О. М. Соціальна безпека: нові виміри в сучасному глобальному середовищі. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 75(2). С. 21–29. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.02.021
5. *International Labour Standards on Social security*. International Labour Organization, April 2024. URL: <https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/social-security/lang--en/index.htm>
6. *Classification of Fragile and Conflict-Affected Situations*. World Bank Group, July 2023. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/fb0f93e8e3375803bce211ab1218ef2a-0090082023/original/Classification-of-Fragility-and-Conflict-Situations-FY24.pdf>
7. Ovadiya M., Kryeziu A., Masood S., & Zapatero E. *Social protection in fragile and conflict-affected countries: trends and challenges*. World Bank Group, 2015. URI: <https://hdl.handle.net/10986/22792>
8. *Charting a course towards universal social protection: Resilience, Equity, and Opportunity for All*. World Bank Group, 2022. URL: <http://hdl.handle.net/10986/38031>

9. Cocozzelli F. The role of social policy in post-conflict reconstruction. *Journal of Peacebuilding & Development*. 2006. No. 2(3). P. 49–63. DOI: <https://doi.org/10.1080/15423166.2006.665812410799>

10. *World Social Protection Report 2020–22: Regional Companion Report for Central and Eastern Europe and Central Asia*. International Labour Organization, December 2021. ISBN: 978-92-2-035750-7.

11. Edwards K. A., Griffin M. *Economic Security for the 21st Century*. USA, National Academy of Social Insurance, June 2022. URL: <https://www.nasi.org/reports/research/economic-security/economic-security-for-the-21st-century/>

УДК 331.1

Кошонько О.В.

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна*

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Цілком зрозуміло, що розвиток системи охорони здоров'я є ключовим аспектом для покращення якості життя громадян і соціально-економічного зростання країни. Проблема невідповідності наявних знань і навичок управлінського персоналу майбутнім викликам — це серйозне завдання, яке вимагає уваги та прискорених дій. Для ефективного вирішення цієї проблеми необхідно звернути увагу на кілька аспектів: підготовка кадрів — система навчання та підготовки управлінського персоналу в області охорони здоров'я повинна бути модернізована та адаптована до сучасних вимог. Це означає впровадження новітніх методів навчання, включаючи практичний досвід та підготовку до вирішення актуальних проблем; стимулювання кадрів: важливо забезпечити адекватну оплату праці та інші мотиваційні заходи для медичних працівників і управлінців системи охорони здоров'я, щоб зберегти талановитих фахівців та привернути нових; запровадження сучасних підходів: модернізація системи управління, використання інформаційних технологій та аналіз даних можуть допомогти вдосконалити процеси в охороні здоров'я, забезпечити швидкий обмін інформацією та оптимізацію роботи; співпраця з міжнародними партнерами: важливо використовувати досвід

інших країн, особливо тих, де системи охорони здоров'я вже вдосконалені. Міжнародна співпраця може сприяти обміну кращими практиками та технологіями; залучення громадськості: важливо враховувати думку та потреби громадян при розробці та впровадженні реформ у системі охорони здоров'я. Транспарентність і участь громадськості можуть підвищити довіру до системи та підтримку реформ. Вирішення проблеми невідповідності навичок управлінського персоналу майбутнім викликам вимагає комплексного підходу та спільних зусиль усіх зацікавлених сторін, включаючи уряд, медичні установи, академічні установи та громадські організації.

Впровадження нових моделей управління та інноваційних підходів вимагає висококваліфікованих кадрів, які здатні розуміти й ефективно впроваджувати ці зміни. Щоб забезпечити успішну реалізацію реформ, необхідно зосередитися на наступних аспектах: навчання майбутніх та поточних менеджерів системи охорони здоров'я має охоплювати широкий спектр навичок, включаючи стратегічне планування, фінансове управління, комунікаційні навички, а також розуміння новітніх моделей управління та інновацій. Управління системою охорони здоров'я є динамічним та постійно змінюється, тому менеджери повинні мати гнучкість та готовність до адаптації до нових викликів. Це означає постійне навчання та готовність до управлінської трансформації. Ефективна комунікація між різними рівнями управління та співпраця між медичними працівниками є критичними для успішної реформи. Менеджери повинні володіти навичками комунікації та співпраці для забезпечення плавного впровадження змін. Залучення громади та врахування її потреб у процесі реформи може підвищити підтримку та поліпшити результати. Реформи у сфері охорони здоров'я є складним завданням, проте правильне керівництво та готовність персоналу до змін можуть забезпечити їх успішну реалізацію.

Проблема управління людськими ресурсами (кадри, персонал) та кадровий дефіцит персоналу в галузі охорони здоров'я ВООЗ визнає як «глобальний ризик»; нині в цілому світі не вистачає в середньому 7,2 млн. фахівців медичної сфери. Водночас посилюються проблеми фахової та територіальної диспропорції, тому задля вирішення цих проблем створено Глобальну стратегію для розвитку кадрових ресурсів охорони здоров'я: трудові ресурси на 2016–2030 роки (WHO Global Strategy on Human Resources for Health 2016– 2030) [1].

Щодо України, то жоден нормативно-правовий документ, який стосується політики управління кадрами в закладах охоро-

ни здоров'я України, не містить цілісної стратегічної програми, яка передбачає вирішення проблем кадрового забезпечення цієї галузі, не містить концептуальних задач, механізмів та інструментів реалізації політики управління персоналом у медичній сфері, хоча частково в них відображено можливості підвищення якості навчання та професійної підготовки фахівців медичної сфери шляхом удосконалення національних освітніх стандартів підготовки кадрів медичного персоналу, передбачення кадрового забезпечення згідно з потребами сфери охорони здоров'я, з урахуванням перетворень у цій галузі та в демографічній ситуації країни [2].

Головна мета ВООЗ у процесі реалізації кадрової політики полягає у підготовці необхідного кваліфікованого персоналу та забезпеченні ним закладів охорони здоров'я, який, відповідно, виконуватиме поставлені завдання. Забезпечення належного кваліфікованого персоналу у сфері охорони здоров'я є критично важливим для забезпечення якості та доступності медичної допомоги. Медичні працівники являють собою стратегічний капітал, а ефективне управління ними є ключовим елементом для досягнення цілей системи охорони здоров'я. Політика стратегічного менеджменту в галузі охорони здоров'я може включати в себе різноманітні заходи, спрямовані на максимізацію ефективності та продуктивності медичного персоналу. На наш погляд такими заходами можуть бути:

- розвитку кар'єрних можливостей, а саме: забезпечення можливостей для навчання, професійного розвитку та кар'єрного зростання для медичних працівників може сприяти їхній мотивації та відданості роботі;
- створення сприятливих умов праці — забезпечення комфортних та безпечних умов праці для медичного персоналу може підвищити їх задоволеність від роботи та покращити якість надання медичних послуг;
- мотиваційні заходи — використання різноманітних мотиваційних систем, таких як фінансові стимули, визнання та похвала за досягнення, може підвищити продуктивність медичного персоналу;
- планування ресурсів. Так як ефективне планування кадрових ресурсів на рівні системи охорони здоров'я дозволяє забезпечити належну кількість та розподіл медичного персоналу для вирішення потреб населення;
- розвиток лідерства здійснюється шляхом створення програм та ініціатив для розвитку лідерських навичок серед медич-

ного персоналу може сприяти підвищенню ефективності керівництва в охороні здоров'я.

Запропоновані заходи спрямовані на збільшення ефективності та продуктивності медичного персоналу та можуть бути важливими компонентами стратегії HR-менеджменту в галузі охорони здоров'я. Нова система HR-менеджменту може сприяти більш ефективному управлінню персоналом, вдосконаленню процесів рекрутингу, навчання та розвитку, а також підвищенню мотивації та задоволеності працівників. Це може допомогти привернути та утримувати висококваліфікованих фахівців, покращити якість надання медичних послуг та підвищити загальний рівень ефективності організації.

Важливо продовжувати враховувати думки та думки персоналу під час впровадження змін, проводити необхідні навчання та підтримку для персоналу під час переходу до нової системи. Також важливо постійно оцінювати ефективність нових заходів та вносити корективи там, де це необхідно, з метою досягнення кращих результатів. Нами були розроблені наступні рекомендації та пропозиції щодо впровадження системи HR-менеджменту в організації (таблиця 1).

Таблиця 1

Рекомендовані заходи щодо впровадження системи HR-менеджменту закладів охорони здоров'я

Проблема	Вирішення
1. Немає документального підтвердження HR-політики та системи управління персоналом в організації	Створення документу «Положення про затвердження HR-політики та системи управління персоналом»
2. Немає окремого співробітника, за яким закріплені обов'язки з HR-менеджменту та управління персоналом.	Закріплення HR-повноважень за окремою особою адміністративного складу (покласти функції управління персоналом на адміністратора лікарні)
3. Недостатні управлінські компетенції керівного складу медичного центру (директор та головний лікар).	Підвищення управлінської кваліфікації керівного складу за допомогою тренінгів та програми навчання
4. Недостатня увага щодо нематеріальної мотивації співробітників лікарні.	Розробка заходів щодо підвищення рівня нематеріальної мотивації, наприклад, проведення корпоративних заходів.
5. Необхідність підвищення загального рівня обслуговування в лікарні, зростання якості надаваних послуг	Вдосконалення системи депреміювання персоналу за порушення трудової дисципліни

Всі ці заходи будуть сприяти вдосконаленню HR-менеджменту, а також можуть сприяти створенню позитивної

корпоративної культури та підвищити моральний дух серед працівників закладів охорони здоров'я.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Health workforce and services Draft global strategy on human resources for health: workforce 2030. WHA69/38. URL: https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA69/A69_38-en.pdf.

2. Прокопець Л.В., Тодоріко І.М. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я. Інфраструктура ринку. 2020. Випуск 42. С. 267-272. DOI:10.32843/infrastruct42-45.

УДК 005.95/.96:331.546

Кравчук О. І.

*доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

СУЧАСНІ ТRENДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Концептуальні тренди менеджменту персоналу на сучасному етапі розвитку сфери праці можна розглядати за основними концепціями. Концепція менеджменту персоналу зосереджується на адміністративних аспектах управління персоналом, таких як рекрутинг, адаптація, оцінювання, навчання та розвиток персоналу, кар'єрний та компенсаційний менеджменту, менеджменту робочого часу тощо, для забезпечення організації конкурентоспроможною робочою силою вчасно і у необхідному обсязі, створення сприятливих умов праці для забезпечення виконання працівниками їх обов'язків, дотримання правил і політик організації. Концепція управління людськими ресурсами визнає працівників як найцінніший ресурс організації, робить акцент на їх розвиток і залучення, орієнтована на пошук та залучення талановитих працівників, розвиток їхнього потенціалу, управління кар'єрним розвитком та мотивування працівників [3]. Концепція управління людським капіталом розглядає працівників як інвестицію, яка може приносити значний дохід організації; ставить за мету оптимізацію використання потенціалу працівників, розвиток їхніх компетентностей, а також створення сприятливого середовища

для продуктивної роботи. Концепція управління талантами фокусується на ідентифікації, розвитку та утриманні найцінніших працівників, які мають високий потенціал для досягнення успіху в організації; включає в себе стратегії добору, навчання, менторства та розвитку кар'єри з метою збереження та максимізації внеску талановитих працівників. Концепція управління робочою силою зосереджується на ефективному плануванні та управлінні робочою силою організації, охоплює такі аспекти, як організація та планування роботи, оптимізація трудових процесів, управління відсутністю працівників та забезпечення належного рівня продуктивності. Концепція управління людьми покладає акцент на взаємодію та співпрацю між керівниками та підлеглими, людьми ставить за мету розвиток ефективного лідерства, комунікацію, мотивацію працівників та створення сприятливого робочого середовища; враховує індивідуальні потреби та пріоритети працівників для досягнення високої продуктивності та задоволеності роботою. Концептуальний базис розвитку HR сфери імпелентуючись у практику залежно від комбінації факторів розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища по різному формує траєкторію розвитку менеджменту персоналу.

Прогнозувати напрями та інструменти для сфери HR нині складно. Різниця між доковідною HR-практикою та сьогодишньою разюча. Генеративний штучний інтелект, як от ChatGPT, був лише теорією до 2022 року. Але після пандемії сплеск GenAI та інших технологій став каталізатором масштабних змін, включно у HR. До 2020 року HR фокусувався на традиційному менеджменті персоналу та адміністративних завданнях. Зараз HR — стратегічний партнер, що використовує ШІ та аналітику для прийняття рішень на основі даних. Пріоритетами стали благополуччя персоналу, різноманітність, інклюзивність та гнучкі робочі схеми. Майбутні тренди — безперервне навчання та підвищення кваліфікації відповідно до мінливих вимог до роботи. Роль HR стане невід'ємною частиною стратегічного успіху організацій. Перш ніж визначити сучасні тренди розвитку менеджменту персоналу, важливо зрозуміти основи HR ландшафту, які на нашу думку, сьогодні формуються під впливом найвагоміших факторів (рис. 1.). Економічні потрясіння, війна в Україні та високі витрати на енергоносії змусили компанії пережити реструктуризацію та переглянути стратегії. Складне середовище змінює HR практики відповідно до нової економічної реальності. Робочі місця зазнають тиску через численні глобальні кризи. Зростає кількість явищ «Тихе звільнення» та «Велика відставка», оскільки роботодавці

обирали звільнення для управління прибутком, попри дефіцит талантів.

Майбутнє роботи обергатиметься навколо технологій, таких як генеративний ШІ, квантові обчислення та автоматизація. Для HR це означає використання цих рішень для підвищення ефективності. Після пандемії роль HR стала більш стратегічною, тому менеджери мають розробляти актуальні стратегії відповідні цілям організації. HR ландшафт швидко змінюється, і для HR-фахівців як ніколи важливо йти в ногу з часом. У міру того, як організації

адаптуються до нових викликів, технологій і робочих парадигм, HR-тенденції швидко розвиваються, щоб задовольнити потреби майбутньої робочої сили.

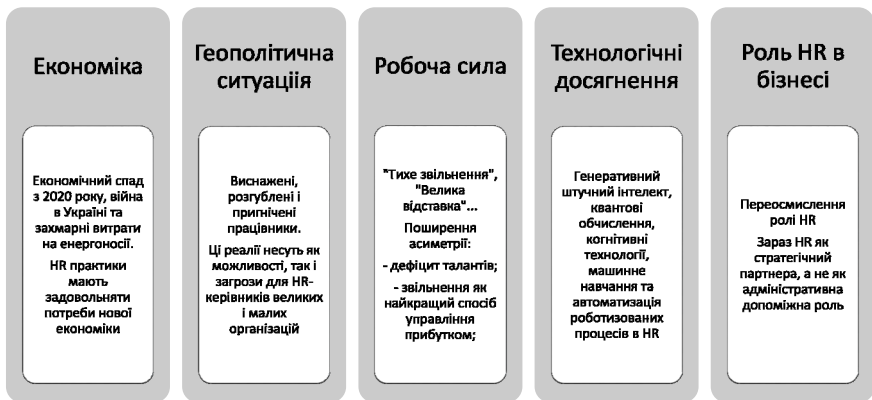


Рис. 1. Фактори формування сучасного HR ландшафту

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи дослідження Gartner [5; 6] та HBR [1], можна виділити такі тенденції, які визначатимуть на HR практики сьогодення: організації пропонуватимуть пільги для покриття витрат часу на роботу; AI розширить, а не зменшить можливості для робочої сили; чотириденний робочий тиждень перейде від радикального до рутинного; вирішення конфліктів на робочому місці буде обов'язковою навичкою для керівників; вимоги до навичок перевищать вимоги до рівня освіти; захист від непередбачуваних обставин (від зміни клімату, війни тощо) стає новою перевагою для працівників; DEI не зникне, а стане більш інтегрованим у практику роботи; традиційні стереотипи про кар'єрні шляхи

зруйнуються в умовах зміни робочої сили. Наступний рік, безсумнівно, принесе велику хвилю трансформацій у сфері менеджменту персоналу, які багато в чому формують майбутнє. На основі аналізу результатів досліджень ТМІ [4] та LinkedIn [2], виділено основні HR-тренди, на які варто звернути увагу у найближчому майбутньому (рис.2).

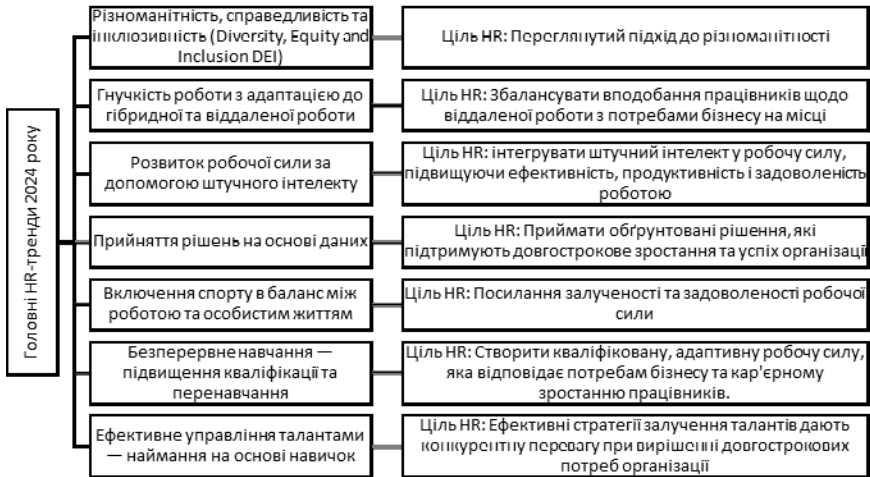


Рис. 2. Основні сучасні загальносвітові тренди розвитку менеджменту персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 4; 5; 6]

Очевидно, що різноманітність, справедливість та інклюзивність (DEI) стають імперативом для майбутнього, тому організації мають активно працювати над створенням інклюзивних робочих місць, що враховують різноманітність і сприяють рівності. Гнучкість роботи з адаптацією до гібридної та віддаленої зайнятості стане ще популярнішою, тому необхідно розробити гнучку політику роботи та стратегії управління змінами для плавного переходу. AI спрощує HR процеси, тому компанії мають інтегрувати його у трудову діяльність, пропонуючи відповідне навчання працівникам. Прийняття рішень на основі даних стає все важливішим для HR менеджерів, які мають збирати та аналізувати дані для прогнозування тенденцій, оптимізації процесів та прийняття обґрунтованих рішень. Тренд балансу між роботою, особистим життям та спортом стимулює організації створювати гнучку політику роботи, що відповідає потребам працівників та вимогам

бізнесу. Безперервне навчання, підвищення кваліфікації та перенавчання стають нормою для підтримки конкурентоспроможності працівників на мінливому ринку праці. Ефективне управління талантами передбачає наймання на основі навичок та розширення можливостей кар'єрного зростання всередині організації.

В Україні в умовах війни та міграції різні чинники відображають складність ситуації на ринку праці [7]. Міграція людських ресурсів через війну призводить до дефіциту робочої сили в деяких сферах та регіонах. Спостерігається професійна сегрегація та зростання попиту на професійних робітників, що вимагає навчання жінок традиційно чоловічим професіям. Ситуація на ринку праці змінюється, тому важливо враховувати контекст війни та міграції при розробці HR-стратегій. HR-менеджери в Україні стикаються з викликами адаптації до мінливого середовища, управління ризиками, створення стійких та інклюзивних робочих місць. Відчувається нестача талантів, висока плинність кадрів, емоційна напруга працівників. Організації інтегрують ветеранів та переселенців у різноманітні команди. Використання рішень на основі ШІ допомагає автоматизувати рутинні завдання та підвищити ефективність. Інші виклики включають дотримання трудового законодавства, ефективне управління трудовими відносинами та підтримку ініціатив сталого розвитку. HR-менеджери повинні адаптуватися до цих тенденцій, створюючи стійкі, інклюзивні робочі місця, що підтримують благополуччя працівників (рис. 3).

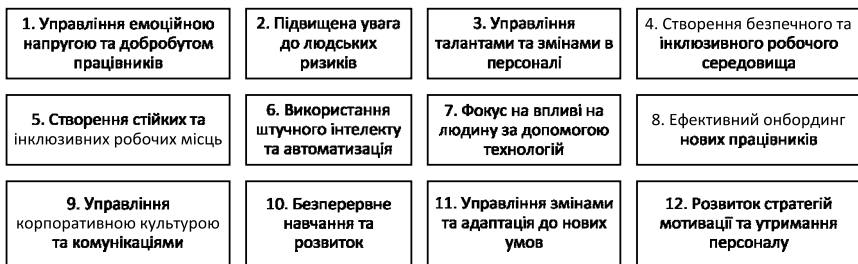


Рис. 3. Тренди в діяльності HR-менеджерів в Україні під час війни

Джерело: узагальнено автором

Війна призводить до емоційної напруги та погіршення добробуту персоналу, тому HR повинен забезпечити підтримку та ресурси для збереження здоров'я працівників. Необхідно враху-

вати соціальні та людські ризики, пов'язані з нестабільністю та міграцією. Війна спричинила втрату талантів, тому потрібні стратегії залучення, утримання та внутрішнього розвитку. HR має забезпечити безпеку, інклюзію та психологічну підтримку, інтегруючи ветеранів та переселенців. Використання AI та автоматизації допомагає оптимізувати рутинні завдання. Перехід на віддалену роботу збільшив використання технологій взаємодії. Ефективний онбординг новачків стає важливим викликом. Потрібно зберігати корпоративну культуру та комунікацію. Безперервне навчання та розвиток навичок допомагає зберегти таланти. HR має управляти змінами, розробляючи стратегії збереження та розвитку персоналу, мотивації та утримання в умовах нестабільності.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. 9 trends that will shape work in 2024 and beyond / E. R. McRae et al. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2024/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2024-and-beyond> (date of access: 14.02.2024).
2. Gallant N. Top HR trends in 2023/2024. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/top-hr-trends-20232024-naledi-gallant-m-inst-d> (date of access: 13.02.2024).
3. The ecosystem of human resources of organizations as a conceptology and an applied platform for human-centeredness / A. M. Kolot et al. *The problems of economy*. 2023. Vol. 3, no. 57. P. 282–294. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294>.
4. TMI. 7 HR trends shaping 2024 and beyond. *Talent Management Institute | HR Certifications | TMI*. URL: <https://www.tmi.org/blog/7-hr-trends-shaping-2024-and-beyond> (date of access: 13.02.2024).
5. Turner J. 9 future of work trends for 2024. *Gartner | Delivering Actionable, Objective Insight to Executives and Their Teams*. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/9-future-of-work-trends-for-2024>.
6. Turner J. Where HR will focus in 2024. *Gartner | Delivering Actionable, Objective Insight to Executives and Their Teams*. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/where-hr-will-focus-in-2024>.
7. Бабенко М. Головний біль ринку праці 2024 — хто працюватиме, коли українці воюють та емігрують. *The Page*. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/skladnij-rik-dlya-rinku-praci-golovni-vikliki-sferi-zajnyatosti-2024> (дата звернення: 13.02.2024).

Красуліна Я.Є.

*провідний інженер відділу ЕПСП
Інститут економіки промисловості НАН України
м. Київ, Україна*

Паньков Д.В.

*провідний інженер
Інститут економіки промисловості НАН України
м. Київ, Україна*

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ ТРУДОВОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВПЛИВУ НОВІТНІХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ

Однією з ключових складових забезпечення необхідного рівня стійкості української економіки як в умовах збройної агресії, так і на весь період її повоєнного відновлення має стати збереження і подальше відновлення та розвиток людського та трудового потенціалу країни — як за кількісними, так і за якісними ознаками. Збереження відносно стабільного функціонування ринку праці та трудової сфери загалом є ключовою передумовою подальшого відновлення економіки України та запорукою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності України в сучасному світі. Для цього необхідним є пошук механізмів стабілізації стану і стійкості трудової сфери як ключової передумови подальшого повоєнного відновлення національної економіки, зорієнтованість політикуму, соціальних партнерів, суб'єктів трудових відносин на залучення цих механізмів та інструментів в практичну діяльність. В ситуації обмежених ресурсів це потребує досягнення певної солідарності взаємодіючих суб'єктів для вироблення й прийняття взаємоузгоджених рішень з протидії руйнівним наслідкам війни. На цей момент фактично безальтернативним базовим механізмом забезпечення узгодженої та стабільної взаємодії суб'єктів соціально-трудових відносин є система соціального діалогу. Коли соціальний діалог функціонує належним чином, він сприяє справедливості й законності, дозволяє знаходити справедливі та довготривалі рішення найскладніших проблем у сфері праці, які реалізуються на практиці соціальними партнерами, що брали участь у їх розробці.

Як зазначають провідні вітчизняні фахівці О.Панькова та О.Касперович, соціальний діалог у сфері праці виступає керівною ідеєю, основоположною засадою правового регулювання трудових відносин в країні, регламентації представництва інтересів й участі

держави, працівників, роботодавців, у процесах договірної регулювання індивідуальних і колективних трудових відносин для попередження і розв'язання гострих соціально-трудова, економічних проблем конфліктів [1]. Очевидно, що стратегічні рішення щодо стійкості трудової сфери в сучасних умовах задля забезпечення конкурентоспроможності відновлювальної економіки України, не може прийматись поза контекстом комплексного врахування всіх ключових чинників впливу (зовнішніх та внутрішніх) на соціально-трудова сферу України, на систему соціального діалогу. Тому при розробці таких рішень доцільно взяти на озброєння принцип, сформульований МОП щодо постпандемічного відновлення — «відбудувати краще, ніж було» (build back better). Мова йде не про повернення до показників довоєнного рівня, а про досягнення якісно нового рівня функціонування економіки в цілому та соціально-трудова сфери зокрема.

Вирішення цього завдання потребуватиме залучення всього внутрішнього наявного потенціалу держави і суспільства, суб'єктів соціального діалогу, а також потужної допомоги міжнародних партнерів. На це нині спрямовується увага вищого керівництва Української держави — принципово, щоб діалог працівників, їхніх профспілкових представників, роботодавців та органів виконавчої влади й місцевого самоврядування відбувався на основі інституційної бази держави, в межах закону та був максимально результативним — такою є позиція Президента України [2].

Основною проблемою, яка останнім часом додалась до загального проблемного кола функціонування системи соціального діалогу в Україні стало пов'язане із війною руйнування зв'язків в системі соціального діалогу, особливо на локальному (виробничому), територіальному рівнях, що фактично звело до нуля його і так невисоку інтенсивність та дієвість. Тож на порядку денному, насамперед — відновлення цих зв'язків та системи комунікацій між суб'єктами соціально-трудова відносин. В цих умовах, актуалізується необхідність розробки комплексних інноваційних рішень щодо принципового оновлення системи соціального діалогу в Україні на сучасній технологічній основі — залучення потенціалу сучасних цифрових, інформаційно-комунікативних, мережевих технологій для відновлення та розвитку ефективної комунікації та конструктивної взаємодії суб'єктів СТВ.

В Україні на сьогодні вирішення актуалізованих завдань та реалізація функцій соціального діалогу відбуваються у надзвичайно складних умовах. Система соціально-трудова відносин, соціального діалогу України знаходиться під впливом багатьох

потужних чинників, кожний з яких сам по собі генерує загрози та виклики та ускладнює вимоги щодо стабільного функціонування та розвитку соціально-трудової сфери й вітчизняного ринку праці, і тим більш небезпечним і складним є синергетичне поєднання їхнього впливу. Ми акцентуємо увагу на необхідності комплексного розгляду взаємовпливу на трудову сферу та систему соціального діалогу одночасно 4-х груп чинників [1]:

- 1) вплив цифровізації (загальносвітовий тренд);
- 2) руйнівний вплив на соціально-економічну та трудову сферу України повномасштабної збройної російської агресії;
- 3) вплив значної кількості хронічних, накопичених ще з 2014 р. невирішених проблем в трудовій сфері та системи соціального діалогу;
- 4) вплив викликів та вимог, які генерує форсована євроінтеграція.

В межах останнього чинника доцільним є застосування у вітчизняній практиці результатів Зеленої Книги, розробка якої була ініційована тристоронньою робочою групою, створеною Міністерством соціальної політики України за підтримки Проекту технічного співробітництва МОП «Інклюзивний ринок праці для створення робочих місць в Україні» (2017–2022 роки), фінансованого Урядом Данії та впровадженого МОП [3].

Саме у визначеному «сплетінні» загроз, викликів, небезпек і можливостей необхідно вибудовувати адекватну систему оновленого соціального діалогу в Україні, як одного із основних інструментів забезпечення узгодженої та стабільної взаємодії суб'єктів соціально-трудових відносин. Це сприятиме підвищенню ефективності, впливовості та інклюзивності соціального діалогу в Україні.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Панькова О.В., Касперович О.Ю. (2023). Соціальний діалог і трудова сфера України в умовах воєнного стану, євроінтеграції, цифровізації: проблеми та перспективи для повоєнного відновлення. *Економіка промисловості*. №2(102). С. 78-104. URL: <http://ojs.econindustry.org/index.php/ep/article/view/276> (дата звернення: 20.03.2024).
2. Укрінформ (2023). Діалог профспілки — роботодавці: В.Зеленський про діяльність Національної тристоронньої соціально-економічної Ради України (НТСЕР). URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3292980-dialog-profspiikirobotodavci-zelenskij-skazav-ak-mae-pracuvati-socialnoekonomichna-rada.html> (дата звернення: 20.03.2024).
3. Зелена Книга. На шляху до ефективного, впливового та інклюзивного соціального діалогу в Україні (2020). / Міжнародна організація праці. Проект МОП «Інклюзивний ринок праці для створення робочих місць в Україні», —

36 c. URL: https://www.ilo.org/budapest/what-we-do/publications/WCMS_747457/lang--uk/index.htm (дата звернення: 20.03.2024).

УДК 331.1

Kryvsha A.

*PhD student of the Department of Socioeconomics
and Personnel Management
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine*

PERSONNEL ENGAGEMENT: THE ESSENCE AND IMPORTANCE FOR ORGANIZATION

Personnel engagement is an emotional and mental connection of employees and company they work for, their peers and their job. This is an important indicator of a healthy and thriving workplace, where personnel feel valued, involved, and connected to their roles and the company at large. It is characterized by energy, involvement and efficacy.

We talk about how emotionally invested employees are in deep in their work and the organization's goals. Engaged personnel displays a high degree of commitment, are more productive, and contribute extraordinarily to the company culture. It's a work not just for salary or any further promotion, it's about high interest in the companies daily tasks and high motivation to contribute in favor of organization's success.

Personnel engagement measures the level of interest to organization and how employees feel about.

In essence, there is often used similar to personnel engagement concepts, like happiness, satisfaction, or wellbeing, but it's crucial to emphasize the difference in those.

Employee engagement is not employee happiness. Happiness is a short-term, rapidly changing measurement. An employee may feel temporary happiness from a raise and then sink back into disengagement. Employee engagement is a deep, long-term connection to the organization.

Employee engagement is not employee satisfaction. Engaged employees are productive, while satisfied employees tend to coast through their work and experience.

Employee engagement is not employee wellbeing. Employee engagement focuses on an employee's connection with their

company — not on their own wellbeing. Wellbeing evaluates many areas of an employee's life, such as how well they cope with stress or if they're fulfilling their potential. Providing resources to increase employee wellbeing can increase employee engagement.

Let's observe different determination of personnel engagement by several authors.

(1) In 1990 academic William Kahn defined it as «The harnessing of organisation members' selves to their work roles». [3]

He defined a clear link between the employee's role and their personal perception of self.

(2) According to Gallup definition it is «Those who are involved in, enthusiastic about and committed to their work and workplace. Gallup categorises workers as «engaged» based on their responses to key workplace elements it has found (to) predict important organizational performance outcomes.» [1;2]

Definition purported by Kahn with Gallup detailed by more tangible ideas.

(3) Professor John Purcell, a leading authority on people management and employment relations, and academic adviser to ACAS, expands Gallup's idea with: «Engagement is a combination of attitude and behavior. The attitude is 'commitment', and the behavior is 'going the extra mile'». [6] He combines an enthusiasm for the work and a commitment to getting the job done, both of which are significant bonuses to both employee and employer.

(4) According to MacLeod and Clarke, it was presented as: «A workplace approach designed to ensure that employees are committed to their organization's goals and values, motivated to contribute to organizational success, and are able at the same time to enhance their own sense of well-being.» [4] They are placing responsibility on the employer to boost engagement, adjusting the existing definition to a more leader-centric employee engagement model. He also appears to be suggesting that encouraging employee engagement benefits both employee and employer.

As a simple statement from David MacLeod: «Employee engagement is about how we create the conditions in which employees offer more of their capability and potential.» [4]

(5) In view of Jacob Morgan, author of *The Employee Experience Advantage*, «When organizations make real gains, it's because they're thinking longer-term. They're going beyond what engagement scores are telling them to do in the moment and redesigning employee experience, creating a place where people want, not just need, to work each day.» [5]

Considers presented determinations of personnel engagement, there is important to say that motivated and engaged personnel unlocks its potential, increase productivity and fuels sustainable business growth.

Creating mechanism of personnel engagement will lead to occurrence of corporate culture which in turn motivates employees to be proactive and pay a lot of interest how to improve efficiency of the company.

REFERENCES

1. Gallup Daily: U.S. Employee Engagement, Each result is based on a seven-day rolling average. URL: <https://news.gallup.com/poll/180404/gallup-daily-employee-engagement.aspx>.
2. *Gallup State of the Global Workplace, 2023 Report.*
3. Kahn W. A. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4 Articles, *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, 30 Nov 2017. URL: <https://doi.org/10.5465/256287>
4. MacLeod D., Clarke D. A report to Government by David MacLeod and Nita Clarke. *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement.* URL: <https://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/1810/1/file52215.pdf>.
5. Morgan J. Harvard Business Review. *Why the Millions We Spend on Employee Engagement Buy Us So Little.* 2017. URL: <https://hbr.org/2017/03/why-the-millions-we-spend-on-employee-engagement-buy-us-so-little>.
6. Purcell J. *The Future of Engagement: Thought Piece Collection.* URL: <https://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/09/John-Purcell.pdf>

УДК 314.143:331.556.4

Ланська С.П.

*в.о. завідувача кафедри економіки праці
Маріупольського державного університету
м. Київ, Україна*

ДЕМОГРАФІЧНА СКЛАДОВА ТРАНСФОРМАЦІЇ МІГРАЦІЙНИХ ПОЛІТИК КРАЇН СВІТУ

У сучасному світі країни продовжують спрямовувати зусилля на відновлення й залучення найцінніших матеріальних та людсь-

ких ресурсів; економіки фокусуються на тенденціях до зростання, відновлюючись після економічних наслідків COVID-19, в умовах глобальних потрясінь, спричинених геополітичними подіями (зокрема, війною в Україні, загостренням конфлікту на Близькому Сході тощо). Демографічні тенденції, посилені глобальними економічними дисбалансами та зміною клімату, зумовили ситуацію, коли міграція є суттєвим чинником розвитку будь-якої держави.

Транскордонні переміщення стали не лише неминучими, але й необхідними для мігрантів та економік всіх рівнів доходу.

Населення країн з високим і багатьох країн із середнім рівнем доходу швидко старіє, тоді як населення країн з низьким рівнем доходу продовжує зростати. Ця тенденція створює суттєві розбіжності між попитом і пропозицією робочої сили в усьому світі. Від того, яким чином країни міграції допомагатимуть зменшити окремі складові з цих невідповідностей, значною мірою залежатимуть економічні та соціальні траєкторії розвитку на всіх рівнях доходу [1, с. 69].

У 2021 р. 1 з 10 людей у світі був у віці 65 років і старше порівняно з 1 з 20 у 1950 р. У 2050 р. ця вікова група може становити 1 з 6 людей у світі. За прогнозами, протягом наступних трьох десятиліть частка людей похилого віку подвоїться у п'яти регіонах світу, тоді як в інших трьох вона зростатиме повільніше. В країнах Африки на південь від Сахари, як очікується, завдяки високій народжуваності частка дітей і молоді залишатиметься відносно високою, а частка людей похилого віку — відносно низькою. В Європі та Північній Америці, а також в Австралії та Новій Зеландії, де старіння населення вже досить прогресує, подальше старіння відбуватиметься повільніше [2, с. 21].

Старіння населення створює безпрецедентне навантаження на державні фінансові системи. Дорослі люди працездатного віку генерують ресурси, необхідні для підтримки людей похилого віку, але їх кількість скорочується. У країнах-членах ОЕСР із високим рівнем доходу співвідношення між дорослими працездатного віку (20-64 роки) та людьми похилого віку (65 років і старше) знизилося з 7,1 у 1950 р. до 2,9 у 2022 р. Прогнозується, що до 2050 р. цей показник знизиться до рівня нижче 2,0 [1, с. 72].

Люди зараз живуть довше — це є величезним досягненням людства. У всьому світі кількість людей похилого віку (віком 65 років і старше) має подвоїтися з 761 мільйона у 2021 р. до 1,6 мільярда у 2050 р. До 2100 р. ця цифра може скласти майже 2,5 мільярда [3, с. 10].

Крім того, протягом десятиліть рівень народжуваності — кількість дітей, яких жінка народжує протягом свого життя — різко знизився в усьому світі. В Італії та Японії рівень народжуваності впав нижче 2,1 у 1970-х роках. У Південній Кореї сучасний коефіцієнт народжуваності становить близько 0,8. Для того, щоб населення залишалось стабільним, цей показник має становити щонайменше 2,1 (коефіцієнт відтворення населення) [3, с. 10].

Без серйозних політичних реформ старіння населення може призвести до того, що до 2050 р. тягар державного боргу розвинених країн Групи двадцяти (G20) зросте в середньому до 180 % ВВП [1, с.72].

Країни, що «старіють» — як з високим, так і з середнім рівнем доходу — потребують великої кількості іноземних працівників з широким набором навичок, щоб підтримувати свою економіку і виконувати соціальні контракти. Відповідно змінюється зміст того, що вважається повною відповідністю навичок та характеристик мігрантів вимогам попиту країн призначення. Протягом найближчих десятиліть міграція, найімовірніше, буде значною мірою зумовлена потребами країн призначення, які будуть конкурувати за зменшуваний пул кваліфікованих працівників [1, с.70].

Таким чином, демографічні зміни обумовлюють і посилюють глобальну конкуренцію за робочу силу. У країнах із високим та середнім рівнем доходу потреба в робочій силі є значною. Країни з низьким рівнем доходів мають велику кількість безробітних або неповністю зайнятих молодих людей, але лише деякі з них володіють навичками, затребуваними на світовому ринку праці. Потенційна невідповідність між попитом і пропозицією на робочу силу в різних країнах є значною. Більшості країн доводиться вирішувати достатньо складні економічні та соціальні проблеми задля забезпечення власного розвитку.

Основними напрямками задоволення потреб в робочій силі в країнах із високим та середнім рівнем доходу можна визначити наступні:

– *технологічні зміни*: автоматизація та технологічні інновації можуть підвищити продуктивність праці і таким чином компенсувати зменшення чисельності працівників. Такі зміни докорінно змінюють значну частину світової економіки, але значні потреби в робочій силі залишатимуться;

– *підвищення рівня участі робочої сили*: у деяких країнах участь окремих категорій людських ресурсів, зокрема, жінок, осіб з інвалідністю та ін. у робочій силі може бути збільшена, особливо

в країнах із середнім рівнем доходу, що старіють, де цей показник є нижчим. Наприклад, Італія, Греція та Корея потенційно можуть збільшити участь жінок на своїх ринках праці; однак можливості для таких змін дещо обмежені в багатьох країнах з високим рівнем доходу, де участь жінок у робочій силі вже є високою;

– *натуралістична політика*: цей вид політики є неоднозначним і має відносно обмежений вплив у різних країнах. Оскільки демографічний спад вже є достатньо тривалим трендом, навряд чи його вдасться зупинити найближчим часом. В Італії, наприклад, зараз налічується близько 2,4 мільйона дівчат віком до дев'яти років. Кожна з цих дівчат (теоретично) мала б народити 3,3 дитини, якщо вони хотіли б створити таке ж велике покоління, як і їхні батьки — це було б значне збільшення коефіцієнту народжуваності з нинішніх 1,3. Аналогічно, коефіцієнт народжуваності мав би зрости з 1,34 до 3,17 у Таїланді та з 0,89 до 4,7 у Кореї;

– *пенсійні реформи*: деякі країни підвищили або розглядають можливість підвищення віку виходу на пенсію. У країнах ОЕСР з високим рівнем доходу співвідношення населення працездатного віку (20-64 роки) до населення похилого віку ймовірно, знизиться до 1,85 до 2050 р. (з 2,9 у 2022 р.). Щоб зберегти співвідношення у 2050 р. на рівні 2022 р., пенсійний вік має бути збільшений в середньому на сім років [1, с.75].

Таким чином, всі без виключення країни відчувають вплив демографічних трансформацій на економічну та соціальну сфери, вибудовуючи свою політику, зокрема міграційну, з урахуванням наявних трендів щодо зміни чисельності та структури населення. Важливо — як у країнах походження, так і в країнах призначення — управляти міграцією стратегічно. Уряди країн походження мають розглядати трудову міграцію як частину своєї стратегії розвитку, тоді як уряди країн призначення мають використовувати міграцію «зваженої відповідності» для задоволення своїх потреб у робочій силі.

В цілому, міграція є викликом для розвитку. Однак за умов належного управління вона може стати рушійною силою розвитку та добробуту й сприяти досягненню Цілей сталого розвитку ООН країнами світу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. World Bank. 2023. World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies. Washington, DC: World Bank. 2023. 316 p. DOI: 10.1596/978-1-4648-1941-4. URL: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1941-4>

2. World Social Report 2023: Leaving No One Behind in an Ageing World. UNDESA. 2023. 149 p. URL: <https://desapublications.un.org/publications/world-social-report-2023-leaving-no-one-behind-ageing-world>

3. Worldwide Immigration Trends Report 2024. Will Immigration Policy's Reactions to Labor Shortages, Demographic Challenges and Economic Hardships be Enough? FRAGOMEN. 62 p. URL: <https://www.fragomen.com/trending/worldwide-immigration-trends-reports/index.html>

УДК 331

Левчук О. С.

*здобувачка третього курсу
освітньої програми Економіка підприємства
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

В умовах воєнного стану як ніколи постало питання ефективного використання обмежених ресурсів, зокрема людських. Аби відновити стійкість соціально-економічних трудових відносин, потрібно узгодити співпрацю усіх зацікавлених сторін: працівники, роботодавці та органи державної влади. У даному випадку необхідно впровадити ефективний механізм здорової комунікації на підприємствах та за їх межами. Для цього слід застосувати інструмент соціального діалогу [1, с. 296].

Трактування терміну «соціальний діалог» можна зустріти в багатьох джерелах насамперед і в законодавстві України: «це процес визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторонами соціального діалогу, які представляють інтереси працівників, роботодавців та органів виконавчої влади і місцевого самоврядування» [2]. Важливо розуміти його суть, оскільки він відрізняється від звичайного діалогу. Спільним між цими двома поняттями є комунікація між учасниками з обговорення теми або проблеми, проте відмінність соціального діалогу полягає в двох ключових факторах. По-перше, спрямованість і мета розмови, коли обговорюють та намагаються узгодити соціально-економічні питання,

такі як умови праці, заробітна плата, права робітників і роботодавців, взаємодія в колективі тощо. По-друге, учасники зазвичай є представниками робітників, роботодавців та уряду. Соціальний діалог ведеться на різних рівнях: локальний, регіональний, галузевий і національний, тому він буде мати і різні суб'єкти, предмети і результати, хоча усі будуть здійснювати за спільними принципами: законність та верховенство права; репрезентативність і правоможність сторін та їх представників; незалежності та рівноправності сторін; конструктивності та взаємодії; добровільності та прийняття реальних зобов'язань та інші [2].

Чимало українських авторів наукових публікацій говорять про те, що систему соціального діалогу в Україні потрібно оновити [3, с. 49; 4, с. 13]. Після початку широкомасштабного вторгнення загострилися такі проблеми, як неефективність, відсутність реального впливу на прийняття рішень та недостатня здатність вирішувати конфлікти завдяки соціальному діалогу. Автори пропонують різні шляхи покращення цієї системи, починаючи змінами в законодавстві і закінчуючи підвищенням рівня комунікації і розумінням потреб з обох сторін. На нашу думку, вирішення проблеми покращення дієвості соціального діалогу в умовах повоєнного відновлення потребує комплексного підходу. Для початку необхідно оновити нормативно-правове забезпечення соціального діалогу, враховуючи цифровізацію економіки та підготовку України до вступу в Європейський Союз. Щодо комунікації, то її необхідно зробити прозорішою та зрозумілішою для робітників та роботодавців, що удосконалив систему соціального діалогу.

Якщо говорити про пріоритетні задачі, які постали задля зміни системи соціального діалогу у регулюванні соціально-трудових відносин, можна виокремити наступне: стандартизація соціального діалогу відповідно до європейського зразка; забезпечення гнучкості системи регулювання комунікації для ефективнішого вирішення трудових конфліктів; зменшення зростання бідності серед працюючих, що дозволить не знецінювати трудовий ресурс; постійне залучення суб'єктів соціального діалогу на будь-якому рівні; створення інспекції за європейським зразком, яка буде регулювання дотримання принципів ведення соціального діалогу [5, с. 9].

Зміни щодо взаємодії робітників та роботодавців потрібно проводити вже зараз, адже в умовах повоєнного відновлення України головним завданням є досягнення того рівня життя українців, який є в країнах Європи та Америки з розвиненою економікою. У даному випадку покращена система соціального діалогу допоможе досягти поставленої національної мети і паралельно

вирішити накопичені проблеми у соціально-трудових відносинах українців, що актуальні на сьогоднішній день.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Панькова О.В., Касперович О.Ю. Візія оновлення системи соціального діалогу в Україні в умовах впливу новітніх викликів і загроз. *Проблеми економіки*. 2023. №3. С. 295-305. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-295-305>
2. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 р. № 2862-VI: станом на 27 трав. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text>
3. Антонова С. Є, Тихончук Л. Х, Нечипорик І. А. Соціальний діалог як шлях до подолання соціально-трудових конфліктів. *Економічні науки*. 2023. № 3. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/id/eprint/28754>
4. Вісин В. В., Мартинюк Я. М. Соціальний діалог як механізм публічного управління у сфері соціально-трудових відносин. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 6. С. 9–14. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.1>
5. Панькова О. В., Касперович О. Ю. Концептуальна модель оновлення системи соціального діалогу в умовах цифровізації, євроінтеграції, воєнного стану та потреб повоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-89>

УДК 331.1

Леонтенко О.

*доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

Фіцак П.

*здобувачка магістерського рівня освіти освітньої програми
«Маркетинг»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Управління персоналом пов'язане з багатьма сферами діяльності компанії, починаючи з відбору працівників серед потенційних кандидатів і закінчуючи плануванням стратегії їх розвитку.

Для ефективного використання праці завжди необхідно враховувати потреби людини як особистості, і тому комунікаційні технології стають суттєвою складовою в управлінні персоналом. Високий рівень застосування комунікаційних технологій в управлінні персоналом є невід’ємною складовою злагодженого робочого середовища, та безперебійних бізнес-процесів. Працівники, які мотивовані до роботи, вироблятимуть якісний продукт або послугу, оскільки комунікаційні технології створюють робоче середовище, сприятливе для якісної роботи.

За останні роки зростаюча увага до репутації організації стала не менш актуальною, аніж ставлення компанії до клієнта та його очікувань. Комунікаційні технології у взаємодії між компанією та її працівниками забезпечують злагоджену роботу всього персоналу, що в остаточному результаті зумовлює вищу якість продукції та її доставку до споживача. Відповідно, в управлінні персоналом комунікаційні технології забезпечують глибоке розуміння процесів, що здійснюються в компанії, переважною більшістю працівників.

Комунікаційні технології є важливою складовою в існуванні людини, як частини соціуму, оскільки забезпечують зв’язок із зовнішнім світом і відкривають можливості для соціалізації. У виробничих процесах технології мають свої особливості та певні переваги, адже синтезують з потребами в підтримці ділового середовища.

Існує наступна класифікація сучасних комунікативних технологій:

- ✓ *контактна комунікація* (створюється для постійного підтримання взаємозв’язку);
- ✓ *комунікація інформаційного обміну* (створюється для обміну інформацією);
- ✓ *спонукальна комунікація* (включає різноманітні мотиваційні заходи);
- ✓ *координаційна комунікація* (забезпечує злагоджену діяльність всієї організації).

Під час пандемії КОВІД-19 комунікативні технології зазнали істотної модернізації завдяки діджиталізації. Досить поширеним явищем стало використання хмарних сервіс задля різноманітних зустрічей, що дозволяли обговорити нагальні питання з будь-якої точки світу в будь-який зручний для учасників час. Проведення зустрічей без потреби в пошуку зали, організації місця проведення заощадило певним чином час і гроші, однак разом з тим послабило відчуття субординації. На сьогоднішній день це не спра-

вило критичного тиску на загальні бізнес-процеси, але це може мати наслідки у майбутньому.

Окрім цього, серед наслідків пандемії можна визначити такий вплив на технології, як їх автоматизація та оптимізація [1]. Застосування email маркетингу дозволило поширювати якість повідомлення безпосередньо від керівника до структурованих підрозділів, а вже від них повідомлення без змін доставлялось безпосередньо працівникам. Це допомогло у збереженні всіх деталей повідомлення, що доставлялося, адже до пандемії КОВІД-19, якщо питання виникало під час робочого процесу, воно доставлялося б в усному вигляді, аби не витратити час на написання листа з дотриманням усіх тонкощів ділової переписки. Тим не менш, умови, що виникли в недалекому минулому, і звички, що сформувалися протягом цих подій, тепер диктують нові правила. Не менш важливою причиною формування диджиталізованих комунікаційних технологій є й те, що для молодого покоління, яке в більшості й формує сучасний персонал, набагато зручніше, коли вся інформація зібрана на одному електронному носії.

Не зважаючи на позитивний вплив стосовно автоматизації процесів, багато людей під час пандемії піддалися стресу та підвищеній тривозі. З подібними симптомами у постковідний час також стикнулися й українці, коли розпочалося повномасштабне вторгнення. Такі відчуття та переживання зазвичай супроводжуються деструктивними думками, що в різній ступені впливають на загальний стан та мотиваційний фон людини. Окрім того, умови, в які працівників поставили вищезгадані події, вплинула на вибір роботи, і тепер велика кількість працівників надає перевагу дистанційній роботі з гнучким графіком.

Сучасна ситуація змушує менеджерів з управління персоналом приділяти більшу увагу деталям, котрі б гарантували безпеку працівникам, а також розробляти нові, більш переконливі мотиваційні програми. Так, були розроблені рекомендації, що включали залучення технологій у стратегічні плани компаній. Серед особливостей даних програм було те, що вони рекомендували наймати тимчасових працівників, що могли б допомогти у зменшенні навантаження та більш вигідного розподілу праці у перспективі. Також особливості технологій, включають багато аспектів, котрі спрямовані на перенавантаження працівників, а також заохочують до проведення тренінгів, семінарів поза межами звичного робочого місця. На думку спеціалістів подібні практики можуть допомогти у розвантаженні працівника і забезпечити підвищення продуктивності праці. [2]

Отже, розглянувши попередньо викладену інформацію, можна зробити висновок, що пандемія КОВІД-19 певним чином вплинула на розвиток комунікаційних технологій, у свій спосіб деформувавши їх класичне сприйняття. Пандемія зробила людей більш емоційно вразливими й розвинула чутливість до чинників стресу. Через це страждають і потенційні працівники, особливо ті, котрі намагаються знайти першу роботу й відчувають додатковий стрес від нового досвіду. Таким чином менеджерам з управління персоналу необхідно проявляти значну увагу до працівників та їх психологічного стану, адже невідповідні умови праці можуть призвести до втоми «психологічного вигорання» працівників і як наслідок зниження їх ефективності праці.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Dr. Archana Deshpandea, Ms. Ravleen Kaurb, Dr. Shipra Jain a,b, Mr. Nilesh Kumar Dokania,b,c, Mr. Rohan Singh. Impact of Technology on Human Resource during Covid-19. 2019. URL: <file:///C:/Users/polin/Downloads/SSRN-id4136844.pdf>
2. SIGMA. Creating Change Together. Human resource management in the context of coronavirus (COVID-19). First edition, 9 July 2020. URL: <https://www.sigmaxweb.org/publications/SIGMA-HRM-coronavirus-inventory-ideas-09072020.pdf>
3. Мазник Л.В. Комунікації в управлінні персоналом як фактор формування успішного бренду. 2020. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/32138/1/management.pdf#page=321>
4. Леонтенко О., Ільєнко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С. 92-98.

УДК 331.103.15:338.439.

Лисак В.Ю.

*доцент кафедри менеджменту,
Кам'янець-Подільський національний університет
імені Івана Огієнка
м. Кам'янець-Подільський, Україна*

ОЦІНКА ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Протягом останніх років з'явилося чимало праць як зарубіжних так і вітчизняних науковців що розуміння суті та структури

людського капіталу. Серед провідних вчених точиться гостра дискусія з даної проблематики. В процесі нашого дослідження необхідно більш детально вивчити дане питання.

Узагальнюючи та розвиваючи наукову думку, пропонуємо розуміти людський капітал як багаторівневу категорію, що відображає сукупність якісних характеристик людини, колективу працівників, зайнятого населення регіону, країни, що стосуються здатності до продуктивної праці, здібностей до освітньо-професійного розвитку, реалізація яких у трудовій діяльності забезпечує отримання доходу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, регіонів і країни загалом. При цьому якість людського капіталу розуміємо як сукупність характеристик здоров'я, тривалості життя, трудової активності, освіченості, наявності сучасних знань, умінь і навичок, здібностей до перенавчання, адаптації до змін, мобільності і т.д., які дозволяють найкращим чином реалізувати трудові потенції населення на ринку праці, забезпечуючи прогресивні зміни у розвитку економіки регіону (країни), доходах населення [1].

Світовий досвід управління виробництвом переконує, що вирішальним фактором стабільного і тривалого функціонування будь-якої організації, та суспільства в цілому його поступального розвитку є високоякісне управління та накопичення людського капіталу. Персонал починає розглядатися як основний ресурс фірми, та виступати в формі людського капіталу який втілений у накопиченні певних знань, умінь, кваліфікації, досвіди роботи, мотивації. Людський капітал у взаємодії зі всіма іншими активами забезпечує успіх діяльності всієї організації.

Вивчаючи різноманітні праці науковців слід згадати, що складовою теорії людського капіталу слід вважати концепцію перманентного доходу Нобелівського лауреата Мілтона Фрідмена, згідно з якою людський капітал є активом (складовою майна людини як і гроші, облігації, акції, предмети споживання довгострокового використання), який забезпечує отримання доходу. М. Фрідмен визначив п'ять головних формбагатства: (1) гроші, що трактуються як вимоги або як товарні одиниці з фіксованим номінальним значенням; (2) облігації — вимоги виплати у фіксованих номінальних одиницях; (3) акції — право на певну частку доходу підприємства; (4) фізичні блага; (5) людський капітал. «У кожний момент часу у портфелі суб'єкта активи певним чином розподілені між людським і не людським капіталом». Перемінну, яка визначає співвідношення багатства (людського капіталу) до доходу він включає у функцію попиту на гроші та підкреслює,

що це перемінна, яку слід урахувати, як тільки ми приступаємо до розгляду людського капіталу [2].

Без задіяння соціальних та духовних чинників, що їх уособлює у собі людина, її інтелектуального потенціалу, рівня знань, кваліфікації та практичних навиків, а також мотиваційного механізму не можна розраховувати на стабільний успіх [3, с. 22].

Як зазначив американський дослідник Дж. Грейсон, саме людський капітал, а не заводи, устаткування і виробничі запаси є квінтесенцією конкурентоспроможності, економічного росту й ефективності. Розвиваючи цю думку, вчений констатує, що вже пора навчитися визначити вартість цього багатства, що сам факт його оцінки сприятиме зміні загальноприйнятих поглядів, що суспільство, яке не зуміє усвідомлено вкладати капітал у розвиток людини, відстане від інших [3, с. 25].

Носик О.М., у своїй праці вважає, що слід виокремити: а) суто економічне розуміння змісту категорії людського капіталу і б) широке розуміння, що інтегрує економічний, філософський, соціологічний, психологічний та ін. підходи та дозволяє визначити людський капітал як суспільне явище. У суто економічному розумінні людський капітал можна представити як:

1) ресурс соціально-економічного розвитку — продуктивні сили людини (біофізичні, інтелектуальні, соціальні) як запас її успадкованих та набутих знань, здібностей, навичок та вмінь до продуктивної діяльності у різних сферах суспільного життя, який накопичується та використовується в процесі її життєдіяльності, відтворюється на базі інвестицій та забезпечує суспільний розвиток;

2) вартість запасу знань, здібностей, навичок та вмінь людини до продуктивної діяльності, яка формується на базі інвестицій у людину та є джерелом доданої вартості та чинником отримання різних форм доходу;

3) процес використання запасу продуктивних сил людини та кругообігу його вартості, що забезпечує зростання вартості і доходу.

Для характеристики людського капіталу як суспільного явища необхідно спиратися на значний внесок у аналіз його змісту як міждисциплінарного об'єкту дослідження представників таких наук, як філософія, соціологія, психологія, право, менеджмент та ін. Узагальнюючи вище сказане слід підкреслити, що у змісті людського капіталу як суспільного явища сполучаються його характеристики: психологічні — здатності людини; економічні — інвестиції у здатності, навички, уміння людині з метою отримання доходу; правові інтелектуальна власність та її захист, соціологічні — соціальні джерела та суспільна роль [4, с.46-49].

Отже як показав аналіз праць як зарубіжних так і вітчизняних науковців для успішного функціонування економіки необхідно здійснити оцінку наявного людського капіталу на всіх рівнях, починаючи від індивідуального закінчуючи національним. Після чого можна виявити в які саме напрямки формування та розвитку людського капіталу необхідно здійснити інвестиції.

Аналіз праць переконує, що єдиної загальноприйнятої методики щодо оцінки людського капіталу на сьогоднішній час просто не існує.

На визначення кількісних та якісних показників, що характеризують обсяг людського капіталу орієнтовано методології оцінки людського капіталу Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) і Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Це показники, які складають певні індекси:

– за методологією ОЕСР (Індекс людського капіталу ОЕСР):

1) інвестиції у людський капітал: кваліфікація високого рівня, показники зарахування та випуску, час вкладений у освіту;

2) регулювання інвестицій у людський капітал: оцінка освітніх досягнень учнів та компетенцій дорослих;

3) результати освіти: відповідність освіти професії, показники ринку праці за віком статтю, рівнем освіти, економічна ефективність освіти) [5, с. 229];

– за методологією ВЕФ (Індекс людського капіталу ВЕФ):

1) освіта: доступність, якість, здобутки;

2) здоров'я та профілактика захворюваності: довголіття, здоров'я, самопочуття;

3) робоча сила та працевлаштування: залучення, здібності, підготовка;

4) сприятливість середовища: інфраструктура, у тому числі соціальна, співпраця.

Незважаючи на те, що серед науковців не склалася єдина точка зору щодо методів оцінки людського капіталу, переважна більшість дослідників все ж таки ставить перед собою завдання визначити його величину та якісні параметри.

При оцінюванні людського капіталу в економічній літературі використовується велика розмаїтість підходів і методів, на що наголошують дослідники даної проблеми. Оцінки людського капіталу можуть поєднати об'єктивні вартісні показники та суб'єктивні індивідуальні оцінки. При визначенні величини людського капіталу застосовують як вартісні (грошові), так і натуральні оцінки [7, с. 28].

Здійснивши аналіз літературних джерел, дійшли висновку, що цілісної методики яка б дозволила провести всебічне і об'єктивне

оцінювання людського капіталу як на макро — так і на мікрорівні не існує. Таким чином, незважаючи на досить значні досягнення у визначенні проблем людського капіталу на теоретичному рівні, питання щодо його оцінювання розкриті недостатньою мірою, а самі оцінки величини людського капіталу зустрічаються вкрай рідко, до того ж вони є розрізненні та суперечливі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Семикіна А.В. Соціальні інновації у розвитку людського капіталу в контексті регулювання економічної безпеки суб'єктів господарювання. GR та PR менеджмент в контексті економічної безпеки. Монографія. Черкаси: ПП Чабаненко Ю.А. Черкаси, 2014. — С. 99-121.
2. Фрідман Мілтон Капіталізм і свобода. Київ. Наш формат, 2017. 216 с.
3. Бородіна О. М. Людський капітал на селі: наукові основи, стан, перспективи розвитку. Київ. 2003 274 с.
4. Носик О. М. Людський капітал інноваційного розвитку: економічні основи відтворення. Харків. 2016. 490 с. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/8849/1/>
5. Осійчук О. А. Проблеми інтегральної оцінки людського капіталу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. Вип. 2. С. 226-231. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2014_2_37
6. Антонюк В.П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку. НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2007. 348 с.
7. Климко С.Г, Пригода В.М, Сизоненко В.О. Людський капітал: світовий досвід і Україна. Київ. Основа, 2006. 224 с.

УДК 338.22

Липов В. В.

*Провідний науковий співробітник, д.е.н.,
професор відділу економічної теорії
Інститут економіки та прогнозування НАН України,
м. Київ, Україна*

«КАПІТАЛІЗМ ПЛАТФОРМ» VERSUS «ПЛАТФОРМНИЙ КООПЕРАТИВІЗМ»: ЛЮДИ ДЛЯ ПЛАТФОРМИ АБО ПЛАТФОРМА ДЛЯ ЛЮДЕЙ

Розвиток цифрових технологій кардинальним чином трансформує інституційну структуру сучасного суспільства. Від безпеки

речного домінування ієрархічної структури як інституційної форми та моделі взаємодії учасників процесу створення благ акцент зміщується до горизонтальної, мережевої альтернативи їх організації. Цифрові платформи (ЦП) набувають значення моделі бізнесу, що швидко завойовує конкурентні переваги як на глобальних, так і на локальних ринках. Ціла низка синергетичних ефектів, що досягаються завдяки опорі на дані, як провідний чинник виробничого процесу на ЦП, забезпечує саме таку послідовність їх переможної ходи на конкурентних ринках. Чим більший ринок, тим швидше і легше досягаються переваги.

Блискавична, за історичними рамками розвитку капіталістичної системи, експансія ЦП зумовлює докорінну перебудову усіх складових процесу суспільного відтворення. Вже до 2020 року в Європі діяло понад 10 000 цифрових платформ [2]. Об'єднання в цілісну структуру глобальної мережі незлічених ЦП стає основою формування цифрового метавсесвіту. Ця нова сфера суспільного буття, на основі поєднання його віртуальної і реальної складових, забезпечує подолання просторових і часових обмежень звичайного світу. У якості її елементів зазнають кардинальної трансформації відносини власності, грошово-фінансові, виробничі відносини, сфери інновацій, підготовки та навчання кадрів, виробничий процес, міжнародна взаємодія. В решті решт, ці зміни мають своїм результатом трансформацію усієї екосистеми соціальної сфери. У 2021 році вісім із десяти найдорожчих за ринковою капіталізацією компаній світу були компаніями-ЦП. Сучасну стадію розвитку економіки дослідники визначають як «Капіталізм платформ» [4].

Виправданням слугує докорінна зміна ключового суб'єкта-рушія економічного процесу. На перших стадіях розвитку капіталістичної системи цю роль виконував власник виробничих фондів. Потім його замінив фінансист. В сучасних умовах ініціативу перебирають на себе власники ЦП. Лишаючись посередниками між споживачами і виробниками економічних благ, вони отримують можливість маніпуляції поведінкою перших, а через це переймають на себе функцію управління останніми, ставлять їх у залежність від себе. Більше того, інтереси виробників у нових умовах виявляються на останньому місці після інтересів власників платформ і споживачів. Монополізація платформених ринків таким чином перетворюється на інструмент перебудови рушійних сил розвитку економічної системи у цілому. Адже їх носієм виступає вже не споживач, не виробник, не суспільство у цілому, а власник ЦП. До того ж, об'єктом власності, що дозволяє досягти такої вла-

ди над суспільством стають віртуальні дані про учасників екосистеми платформи. На аутсорсинг можуть передаватися як послуги з надання доступу до обчислювальної техніки так і програмного забезпечення. Віртуальний капітал власника ЦП абсолютно домінує над реальним капіталом виробників товарів та послуг.

Альтернативою слугує кооперативна форма організації ЦП співвласниками якої є самі учасники її екосистеми. Вони використовують платформу у якості інструменту координації співпраці зі спільного створення певних благ. Учасники екосистеми ЦП ініціюють її створення. Відповідно забезпечується поєднання та комбінування ролей власника, менеджера, виконавця робіт, найманого працівника, споживача. Їх взаємодія зорієнтована перш за все на задоволення власних потреб а не на отримання прибутку. Відбувається поєднання особистих інтересів учасників кооперативного руху з колективним характером діяльності та соціальною спрямованістю результатів.

Свідчення визнання потенціалу розвитку відновлення кооперативного руху на основі ЦП стала створення під егідою Секретаріату ООН Дослідницької Панелі з цифрової кооперації. У Підсумковому звіті з її роботи було визначено основні принципи та функції цифрової кооперації [1, р. 39].

Основні принципи цифрового співпраці:

- **Орієнтація на досягнення консенсусу:** рішення слід ухвалювати таким чином, щоб прагнути консенсус між зацікавленими сторонами, що представляють державні, приватні та громадські структури.

- **Поліцентричність:** процес прийняття рішень має бути розподіленим і роз'єднаним, водночас він має ефективно координуватися між спеціалізованими центрами.

- **Індивідуалізація:** не існує універсального рішення для всіх; різні громади можуть реалізовувати норми по-своєму, відповідно до власних обставини.

- **Субсидіарність:** рішення мають прийматися якомога локальніше, найближче до місця виникнення питань і проблем.

- **Доступність:** повинне забезпечуватися якомога легше залучення цифрових технологій до механізмів співпраці та обговорення політики.

- **Інклюзивність:** рішення мають бути всеосяжними та демократичними, репрезентувати різноманітні інтереси та підзвітність усім зацікавленим сторонам.

- **Гнучкість:** цифрове співробітництво має бути динамічним, повторюваним і чуйним до реагування на поточні питання.

- **Чітка визначеність ролей і відповідальності:** чіткі ролі та спільна мова мають зменшити плутанину та підтримувати загальне розуміння щодо обов'язків суб'єктів, залучених до цифрової співпраці (уряди, приватний сектор, громадянське суспільство, міжнародні організації та наукові кола).

- **Підзвітність:** повинні бути вимірювані результати, підзвітність і засоби відшкодування.

- **Стійкість:** розподіл влади має бути збалансованим між секторами, без централізованого управління зверху вниз.

- **Відкритість:** процеси мають бути прозорими з мінімальними бар'єрами для входу.

- **Інноваційність:** завжди має бути можливість впроваджувати нові способи співпраці знизу угору, це також є найкращим способом залучення різноманітних точок зору.

- **Технічна нейтральність:** рішення не повинні обмежуватися конкретними технологіями, а відкривати шлях кращім інноваціям і відповідним контексту альтернативам.

- **Справедливі результати:** цифрове співробітництво має максимізувати глобальність суспільних (міжнародних) інтересів і бути закріпленими для широкої суспільної користі (у національному масштабі).

Ключові функції цифрового кооперації:

- **Лідерство** — формування політичної волі серед лідерів уряду, бізнесу та суспільства, а також надання авторитетної відповіді на виклики для політики розвитку цифрових технологій.

- **Обговорення** — забезпечення платформи для регулярних, комплексних і результативних обговорень цифрових питань з активною та ефективною участю усіх зацікавлених сторін.

- **Забезпечення інклюзивності** — підтримка активної та змістовної участі усіх зацікавлених сторін, наприклад, шляхом зв'язку з існуючими та майбутніми мережами та ініціативами знизу угору.

- **Докази та дані** — моніторинг розвитку та визначення тенденцій формування інформаційних рішень, в тому числі шляхом аналізу існуючих джерел даних.

- **Вироблення норм і політики** — досягнення консенсусу між різними зацікавленими сторонами, повага до ролі держав і міжнародних організацій у прийнятті та забезпеченні виконання законів.

- **Реалізація** — слідування за політичними обговореннями та угодами.

• **Координація** — створення спільного розуміння та мети між органами в різних сферах політики та на різних рівнях (місцевий, національний, регіональний, глобальний), для забезпечення синхронізації зусиль, сумісності та узгодженості політики, а також можливості добровільної координації між зацікавленими групами залучених сторін.

• **Партнерство** — стимулювання партнерства навколо конкретних питань шляхом надання можливостей для спілкування та співпраці.

• **Підтримка та потенціал розвитку** — посилення потенціалу розвитку, моніторинг цифрових розробок, визначення тенденцій, інформування суб'єктів політики та громадськості про нові ризики та можливості, а також надання даних для прийняття рішень на основі фактів — дозволяючи традиційно маргіналізованим особам або іншим зацікавленим сторонам з меншими ресурсами брати активну участь у кооперації.

• **Вирішення конфліктів і управління кризою** — розвиток навичок, знань та інструментів для запобігання та вирішення суперечок і підключення зацікавлених сторін до допомоги в кризі.

Яскравим прикладом потенціалу та обмежень розвитку кооперативів на основі ЦП в Україні можуть слугувати кооперативи-мікромережі ВДЕ [1]. Їх становлення набуває особливої актуальності в умовах атак зі сторони Росії на енергосистему країни.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Липов В. Концепція кооперативу-локальної мікромережі ВДЕ як інструмент інклюзивного розвитку і підтримки енергетичної безпеки України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 1. С. 254 — 261. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-40>.

2. Cabral L., Haucap J., Parker G., Petropoulos G., Valletti T., Van Alstyne M. (2021). *The EU digital markets act*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. 36 p.

3. *Solidarity as a Business Model. A Multi-Stakeholder Cooperatives Manual*. Kent: Cooperative Development. Center Kent State University. 75 p.

4. Srnicek, N. *Platform Capitalism*. Cambridge: Policy Press, 2017. 120 p.

Лопатинський Ю.М.
*завідувач кафедри бізнесу та управління персоналом
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
м. Чернівці, Україна*

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ

У сучасних світогосподарських умовах суспільної турбулентності роль людського капіталу неоднозначна. З одного боку, вона зростає відповідно до людиноцентричного підходу [1], з іншого — технологічні інновації, цифровізація економіки, активізація штучного інтелекту, блокчейн, Інтернет речей тощо змінюють вимоги до обсягів, рівня та якості людського капіталу.

Неоднозначний вплив справджують мінливі глобалізаційні процеси. Сьогодні людський капітал має міжнародний характер, але на тлі міжкультурного розвитку локалізаційні елементи також виразні. Національний рівень визначає макроекономічну роль людського капіталу як фактора суспільного розвитку окремої країни, регіону.

Відповідно, ефективний розвиток людського капіталу вимагає складної мережі взаємозв'язків між суб'єктами підприємництва, органами державного регулювання та місцевого самоврядування, системою освіти, фінансовим сектором, інфраструктурним і технологічним середовищем, іншими акторами, що загалом сприяє розвитку економіки, соціальної сфери, підприємництва та інновацій. Вагома роль належить інституціям.

Посилення екологічних вимог, реалізація Цілей сталого розвитку актуалізує зелене управління людськими ресурсами (GHRM), позиціонування організацій як зеленого роботодавця тощо [3], що нагально і для України. Це вписується у концепцію інклюзивності, різноманітності, взаємодії та співпраці різних груп людей.

Разом із тим, свої знання, навички, досвід, інтелектуальний потенціал, компетентності, таланти та вміння працівники чи окремі особи в економіці «приносять» на підприємницький рівень. Зворотна реакція підприємницького середовища реалізується у системі організації праці. Як об'єктивно зазначають Г. Лопушняк та інші, на сьогодні «умови праці та глобальні ризики, які визначають типи організації праці в умовах невизначеності, потребують гнучкого підходу. Змішані та гнучкі стандарти організації

праці передбачають оптимальні режими роботи та безпечніші прийоми праці, тому вони визначені як більш ефективні» [2], з чим погоджуємося.

У розвитку людського капіталу традиційно актуальні освіта та навчання, тренінги та постійне підвищення кваліфікації, система наставництва та програми менторства, формальна та неформальна підтримка професійного розвитку. Сучасні тенденції вимагають від людського капіталу здатності швидко навчатись, адаптуватись і впроваджувати нові ідеї, формувати моделі розвитку талантів на тлі зростання ролі особистості у підприємництві.

Під впливом стрімких технологічних змін та інновацій, впровадження цифрових технологій роль людського капіталу змінюється від виконання рутинних завдань до реалізації більш творчих, а також стратегічних функцій. Інвестиційні та венчурні фонди можуть надавати фінансову підтримку для стартапів, інкубаційних центрів та акселераторів, малих суб'єктів, що допомагає їм розвиватися та розширюватися, сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності. Ці фактори мають високу рушійну силу, але відносно низьку залежність (між собою, а також слабо залежні чи зовсім незалежні від управлінських рішень окремих суб'єктів бізнесу). На сьогодні підприємницьку екосистему в Україні можна визначити як фрагментарну.

Нині спостерігається глобальна зміна у принципах мислення інноваційно-спрямованих суб'єктів підприємництва, актуалізується дивергентне мислення. Заразом підприємницьке мислення та лідерство часто визначаються віковими та гендерними ролями в соціальному контексті, в умовах соціокультурних змін. Неформальні мережі стають важливими компонентами взаємодії та співпраці зацікавлених сторін. Трансформується особиста цінність — визначення кар'єрних цілей, сприйняття ризику та потенціалу для зростання з виразними конфліктними критеріями у різноманітних і динамічних контекстах. Актуалізується стійкість і координація, відповідальність і самоефективність.

Вагому роль відіграють мотивація та ангажованість працівників як елементи людського капіталу, що реалізуються через докладання зусиль у розвиток підприємництва. Це підвищує продуктивність і формує позитивну атмосферу в колективі, сприяє успішності бізнесу загалом, його розширенню та розвитку.

Соціальний характер праці корелює з психологічними факторами та проявами. Разом із первинними економічними чинниками, зазначене вимагає застосування багатокритеріального підходу до прийняття рішень (MCDM). На засадах інноваційності це

слугуватиме запорукою розвитку людського капіталу та формування сприятливого середовища бізнесу, гнучкості й адаптивності, забезпечення стійкості існуючих і нових (стартапів) підприємницьких екосистем, перцепції нових ідей, впровадження нових технологій, адаптації до змін на ринку, спроможності пристосування до різноманітних культурних і регуляторних середовищ в умовах глобальної нестабільності, перманентних геополітичних, технологічних, економічних і соціокультурних змін.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С., Бабій Ю. М. Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму. *Проблеми економіки*. 2023. №3. С. 282-294. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294>
2. Lopushniak H., Poplavska O., Danylevych N., Kostyshyna T., Raupov R. Organization of labor under conditions of uncertainty: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. 21 (2). 294-308. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.30](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.30).
3. Цимбалюк С. Теорія та практика зеленого управління людськими ресурсами в Україні. *Просування європейських навичок та підходів до сталої біоекономіки в умовах сучасних викликів в Україні*. 2023. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/25550/1/Bioeconomy_2023_%D0%A0055-057.pdf

УДК: 331.5:316.4

Луконін В. В.

*аспірант відділу економічної соціології
Інституту соціології НАН України
м. Київ, Україна*

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА МОЛОДІЖНЕ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ

На сьогоднішній день проблематика молодіжного працевлаштування стоїть дуже гостро як на локальному, так і на світовому рівнях. Організація економічного співробітництва та розвитку висловлює думку, що успішне інтегрування молоді на ринок праці та в суспільство є важливим не лише для їхнього особистого економічного добробуту, але й для загального економічного зростання та соціальної єдності [9]. Статистика щодо відсотку молодих людей, які не зайняті навчанням, працею чи тренуваннями

(NEET), в Європі свідчить про успішність політик сприяння працевлаштуванню, оскільки на сьогоднішній день він не перевищує середнього значення в 10 % [10, 62].

Незважаючи на заходи підтримки молоді на українському ринку праці, серед яких можна, зокрема, виокремити підтримку малого бізнесу, програми стажування і підвищення кваліфікації, а також інші ініціативи, спрямовані на підтримку молодіжного працевлаштування, можна стверджувати, що в 2021-2023 рр. частка безробітної молоді є суттєвою, хоча і прослідковуються позитивна динаміка. Згідно даних, розміщених на інтернет-порталі Національного інституту стратегічних досліджень в період 2021-2023 рр., спостерігався спад молодіжного безробіття — на серпень 2023 року дорівнював 15,1 % — що є найнижчим результатом із моменту початку повномасштабного вторгнення. [3] Хоча, як зазначають автори дослідження, варто уточнити, що в умовах воєнного стану неможливо вважати ці дані об'єктивними.

Під соціально-економічними факторами, які впливають на рівень безробіття (частково або опосередковано) в контексті цієї статті слід розуміти різноманітні аспекти, які мають вплив на соціальні і економічні процеси в суспільстві [6, 39].

Через взаємодію між собою соціально-економічні фактори мають значущий вплив на глобальний розвиток суспільства, рівня життя і діяльності окремих груп населення.

Серед соціально-економічних факторів, які мають вплив на молодіжне працевлаштування, слід виокремити:

- *Економічну кризу і безробіття* — в зв'язку низьким рівнем економічного зростання, високою інфляцією та бюджетним дефіцитом, спостерігається зріст безробіття, на який молодь реагує значно гостріше ніж люди із досвідом роботи [4, 23-30]. За методологією МОП на 2021 р. безробітної молоді було двічі більше ніж серед інших працеспроможних [5].

- *Невідповідність рівня освіти до необхідних кваліфікацій* — у зв'язку із частковою неактуальністю інформації, а також невідповідності певних рівнів кваліфікації. Україна має дисбаланс між рівнем навичок і стартових позицій на ринку праці. Так, згідно звіту ЕТФ (Європейський Навчальний Фонд), 40 % українських випускників вимушені працювати на позиціях, які не потребують наявного рівня кваліфікації [8]. При цьому Дослідження, проведене порталом HappyMonday, за допомогою інтернет ресурсів, свідчить, що 2/3 з 643 опитаних вважають необхідність вищої освіти лише для певного ряду професій [7].

- *Трудова міграція* — Базуючись на звітах МОМ, можна стверджувати, що все більший відсоток людей, які мігрують з наміром покращення фінансового стану, планують стати частиною іноземного соціуму. Найчастіше розглядається ближнє зарубіжжя, так у 2021 році 65,5 % трудових мігрантів з України в Польщі планували отримати дозвіл на довгострокове проживання у порівнянні із 60 % у 2020[2, 14].

- *Демографічні чинники* — у зв'язку зі змінами демографічних тенденцій (таких як старіння суспільства) молоді стає все важче закріпитися і реалізуватися на ринку праці на початкових етапах.

- *Бюрократія та корупція* — високий рівень бюрократії в Україні спонукає розвиток корупції, що в свою чергу призводить до зниження довіри, як до системи працевлаштування, так і до інституту влади. Закономірний результат такої ситуації — тінізація ринку праці. Згідно Державної служби статистики 76,7 % молоді зайняті неформально[1].

Розуміння соціально-економічних чинників дозволяє зробити припущення щодо можливих заходів, для покращення ситуації пов'язаної із молодіжним працевлаштуванням, аби нівелювати їх вплив.

Для покращення ситуації із молодіжним працевлаштуванням потрібен комплекс заходів, який покриватиме всі наявні проблеми, або їх більшу частину. Зважаючи на вищезазначене, можна зробити припущення, що наступні заходи здатні зробити свій внесок у покращення ситуації із молодіжним працевлаштуванням:

- *Спонування економічного росту* — формування політичних механізмів, які б значною мірою підтримували малий та середній бізнес, зокрема інноваційні стартапи, які сприятимуть розвитку економіки, що в свою чергу запровадить створення значної кількості якісних робочих місць.

- *Актуалізація інформації, що викладається* — зміни в системі освіти, щодо актуальності надаваної інформації як теоретичної, так і практичної, з урахування потреб ринку праці, зробить молодь конкурентоспроможною у порівнянні до інших груп на ринку праці, а також зведе на мінімум таке явище, як *overeducated*.

- *Доступ до соціальних програм* — забезпечення молоді доступу до різноманітних соціальних програм спонукало б молодь намагатися реалізуватися в межах країни, а не за її межами, не дивлячись на високу конкуренцію.

- *Міграційна політика* — формування певних змін в міграційній політиці могло б стимулювати повернення молоді, що

виїхала, на територію України, для власної реалізації і розбудови країни у подальшому.

- *Спрощення бюрократії та боротьба з корупцією* — спрощення бюрократизації сприятиме зменшенню корупції і тінізації економіки, що в свою чергу допровадить до створення сприятливого, підприємницького і інвестиційного середовища.

Перераховані заходи сприятимуть покращенню ситуації з молодіжною реалізацією на українському ринку праці і створенню відповідного для неї середовища. Проте слід пам'ятати, що для досягнення значних успіхів в цьому питанні необхідно спільне зусилля уряду, бізнесу, освітніх установ та громадських організацій.

Висновки

На сьогоднішній день, українське молодіжне працевлаштування стикається з рядом важливих проблем у контексті соціально-економічних факторів. Економічна нестабільність, високий рівень безробіття, низька ефективність освітньої системи та недостатня підготовка молоді до вимог ринку праці значною мірою ускладнюють її здатність до успішної, а головне відповідної реалізації на ринку праці. Крім того, корупція, бюрократія та недостатня підтримка підприємництва обмежують можливості молодих людей у власному бізнесі та знаходженні стабільної роботи. В цьому контексті повномасштабне вторгнення РФ на територію України, відіграє роль катализатора. Значна кількість молодих українців обирають шлях міграції за кордон із надією професійної реалізації, що призводить до втрати талановитих кадрів та поглиблення проблем на внутрішньому ринку праці. Ситуація пов'язана із молодіжним працевлаштуванням в Україні потребує комплексу рішень як зі сторони уряду, так і зі сторони бізнесу та громадськості для створення відповідних умов, що сприятимуть розвитку молодіжного сегменту ринку праці.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Державний комітет статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (Дата звернення: 03.04.24)

2. Міграція в Україні: Цифри і Факти, 2021 URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/migration_in_ukraine_facts_and_figures_2021-ukr_web.pdf (Дата звернення: 25.03.24)

3. Молодіжний сегмент ринку праці України в період повномасштабної війни. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/molodizhnyy-sehment-rynku-pratsi-ukrayiny-v-period-povnomasshtabnoyi-viyny> (Дата звернення: 01.04.24)

4. Нікіфоров П.О., Вольська А.О. Фінансово-економічні аспекти праці та боротьби з безробіттям / Фінанси України. — 2008. — №10. — С. 23-30.

5. Ситуація на ринку праці та діяльність державної служби зайнятості у січні 2023 року. URL: https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/01_sytuaciya_na_gp_ta_diyalnist_dsz_2023_0.pdf (Дата звернення: 31.03.24)

6. Федорова Н.Є. Фактори прогресивного соціально-економічного розвитку та місце серед них науки // ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО, 2017. №9. с. 39 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/6.pdf

7. Що не так (або так) із вищою освітою? Результати опитування Happy Monday URL: <https://happymonday.ua/chy-potribna-vyshcha-osvita-rezultaty-opytuvannia> (Дата звернення: 03.04.24)

8. Benchmarking Working Europe 2024 URL: <https://www.etui.org/sites/default/files/2024-04/Benchmarking%20Working%20Europe%20.pdf> (Дата звернення: 05.04.24)

9. Youth employment and social policies URL: <https://www.oecd.org/employment/youth/> (Дата звернення: 05.04.24)

10. Youth transition and skills mismatch in eastern partnership countries. URL: https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2022-07/Youth_Eastern%20Partnership.pdf (Дата звернення: 30.03.24)

УДК 364.6

Макарчук О.Г.

*доцент кафедри статистики та економічного аналізу
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
м. Київ, Україна*

Макарчук В.П.

*студентка
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
м. Київ, Україна*

СУТНІСТЬ ЕКОСИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Соціальна сфера є однією з найвразливіших в умовах системних шоків впливів, оскільки суспільству необхідний певний час для адаптації до них. Цим пояснюється необхідність оцінки

стану стійкості соціальної сфери для напрацювання превентивних заходів й недопущення її дестабілізації, що у свою чергу може мати негативний вплив на інші сфери життя суспільства країни [2].

За своєю суттю соціальне підприємництво визначається як бізнес, який спроможний розв'язувати соціальні та/або екологічні проблеми у громадах, причому в їхньому фокусі — досягнення і економічного, і соціального ефекту [1]. У літературі соціальне підприємництво можна зустріти через позначення його трьома англійськими літерами P: Profit — прибуток (бізнес), People — люди (соціум), Planet — планета (довкілля), що вказує на самодостатність такого підприємства в ресурсах, які використовуються та для реінвестування в розвиток бізнесу, і для соціального інвестування [1]. Як свідчить міжнародний і вітчизняний досвід, у розв'язанні соціальних проблем немає кращої альтернативи, як підприємницькі підходи, оскільки такий вид бізнесу має подвійний ефект: (1) прибуток підвищує якість життя людей; (2) забезпечує життєздатність організацій через зменшення їхньої потреби в постійній фінансовій допомозі. Соціальне підприємство (СП) відрізняється від інших підприємств тим, що для нього соціальний ефект є прямим цілеспрямованим результатом, а не побічним продуктом діяльності [1]. Це у свою чергу означає, що соціальні цілі повинні бути відзначені у статуті підприємства/організації або в інших документах, які приймаються засновниками та є обов'язковими для їх виконання. Іншою суттєвою відмінністю СП від звичайного бізнесу є розподіл отриманого прибутку. Даний критерій є продовженням попередньої ознаки, оскільки вказує, як розподіляється прибуток від комерційної діяльності в залежності від поставлених соціальних цілей. В Україні часто корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) ототожнюють із соціальним підприємництвом, хоча це два різні явища. Основною метою соціально відповідального бізнесу є створення продукту чи послуги й отримання прибутку, а соціальний ефект являється додатковим аспектом, доцільність якого визначається прийнятим рішенням з боку керівництва. Для соціального підприємства соціальний ефект є його обов'язковою складовою [1].

Соціальні підприємства здебільшого спрямовують свої зусилля на досягнення декількох цілей одночасно, однак найбільш активно соціальні підприємства працюють над працевлаштуванням соціально вразливих груп населення країни (61 %) та генеруванням прибутку для підтримки діяльності організації (53 %) [1].

Обрана галузь діяльності, а також соціальне призначення соціального підприємства також впливають на рішення щодо обрання форми розподілу отриманого прибутку.

Отже, соціальне підприємство можна визначати як бізнес, спрямований насамперед на соціальні цілі, прибутки якого йдуть переважно на саморозвиток, громадські справи чи розв'язання соціальних проблем.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Екосистема соціального підприємництва в Україні: виклики та можливості / ПАКТ. Київ (Україна) — Вашингтон (США), 2018. 38 с. URL: https://pactukraine.org.ua/sites/default/files/2018-06/APEA_REPORT_ukr.pdf
2. Штундер І.О. Природа стійкості соціальної сфери в умовах шоківих впливів. Економіка і суспільство. Випуск № 11, 2017. С. 11-16. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/2.pdf

УДК 314.7

Макарчук О.Г.

*доцент кафедри статистики та економічного аналізу
Національний університет біоресурсів і природокористування
України
м. Київ, Україна*

Шиманська Т.С.

*студентка
Національний університет біоресурсів і природокористування
України
м. Київ, Україна*

АНАЛІЗ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ

Українська міграція зумовлена впливом світових міграційних тенденцій. Однак, на сьогодні слід відмітити, що в країні існують внутрішні причини, зокрема війна та кризові соціально-економічні чинники, які призводять до пошуку місця проживання й працевлаштування за кордоном.

Вивчаючи питання міграційних процесів у динаміці, варто розподілити його на два періоди: (1) до війни; (2) у повоєнний період. Так, до військового вторгнення росії зростання міграції населення України було обумовлено нестабільністю соціально-економічного середовища, зниженням рівня добробуту та якості

життя населення [1]. При цьому основні потоки емігрантів з України були спрямовані до країн Західної Європи й Північної Америки.

Важливого значення набувають внутрішні міграції, тобто міграції між областями, населеними пунктами. Найбільше трудових мігрантів виїхали із Закарпатської, Івано-Франківської, Рівненської, Херсонської та Львівської областей. Внутрішня трудова міграція характеризується вдвічі нижчими показниками, а ніж зовнішня. Варто відзначити, що до війни найбільша кількість внутрішніх трудових мігрантів було зафіксовано із Сумської, Рівненської, Закарпатської, Херсонської та Вінницької областей. За оцінками ООН, 66 % зовнішніх трудових мігрантів та 60 % внутрішніх трудових мігрантів мають на меті заробити гроші, щоб потім витрати їх в Україні для реалізації власних планів; 25 % зовнішніх трудових мігрантів і 19 % внутрішніх трудових мігрантів не можуть знайти роботу в бажаній сфері з достатнім рівнем оплати в Україні; 22 % зовнішніх трудових мігрантів і 26 % внутрішніх трудових мігрантів мають на мету отримати новий досвід [1].

Україна посідає 8 місце у списку країн, громадяни яких виїжджають на роботу за кордон, із показником 5.5-6 млн. осіб згідно даних Звіту про міжнародну міграцію (англ. World Migration Report). При цьому більше 1.5 млн. українців працювало в Польщі [2].

Аналізуючи другий період, він є складним, оскільки мільйони людей в Україні мігрували через війну. Так, частина з них переїхали в межах країни, а частина — виїхали за кордон. Таке раптове переміщення великої кількості населення через війну створює нові виклики та збільшує вже наявні, зокрема як для приймаючих громад, так і для громад, з яких відбувається відтік населення [2]. У 2024 р. за даними Міністерства соціальної політики України кількість офіційно зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб в країні досягає 4.9 млн осіб, з них — 3.6 млн. осіб, які перемістилися (чи повторно перемістилися) після початку повномасштабної війни. З них відокремлюють 2.5 млн. осіб, які перемістилися і не можуть повернутися до свого житла, оскільки житло або зруйноване, або знаходиться у зоні активних бойових дій, чи на тимчасово окупованій території [3].

Таким чином, рівень міграційних процесів в Україні, який посилюється через війну є високим, і в подальшому це може призвести до погіршення демографічної ситуації в країні, оскільки відтік такої частки населення країни загрожує депопуляції та втрати працездатного населення України.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Міграційні процеси в Україні: сучасний стан і тенденції, 2022.
URL: http://pnpu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/03/roboata_10.pdf
2. Міжнародна організація з міграції. Статистичні дані. URL:
<https://ukraine.iom.int/uk/mom-v-ukrayini>
3. Міністерство соціальної політики України. Статистичні дані.
URL: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Vnutrishno-peremishcheni-osobi.html>

УДК 331.614

Мантур-Чубата О.С.

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна*

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Для розробки нового, унікального підходу до управління персоналом, який би був оптимальним у нових умовах економічних змін в Україні, потрібно спочатку ретельно проаналізувати досвід управління та практику на вітчизняних підприємствах. Особлива увага має бути приділена соціально-історичним, психологічним і культурним аспектам, які впливають на формування та розвиток ефективних систем управління. Далі, важливо провести дослідження управлінської практики в найбільш розвинених країнах за кордоном, визначити принципи, які є основою для систем і методів управління підприємствами там, доведено їхню точність та ефективність. Важливо враховувати, що метою не є копіювання чужих моделей, а створення нової, унікальної моделі, яка виходить із власних традицій, правил і позитивного досвіду [6, с. 209].

Основною метою системи управління персоналом є забезпечення достатньою кількістю трудових ресурсів, їх ефективне використання та сприяння професійному та соціальному розвитку. У національній системі управління персоналом в останні роки спостерігається поєднання різних моделей, таких як японська, американська і, в певній мірі, західноєвропейська. Усі ці моделі враховують особливості національного менталітету працівників, тому не доцільно беззастережно переносити одну модель управління з економіки іншої держави, не враховуючи її унікальних характеристик, особливо з урахуванням психологічних, культур-

них і соціально-історичних факторів. Однак порівняння цих моделей викликає значний інтерес, оскільки розробка власної національної моделі управління персоналом передбачає аналіз досвіду із зарубіжних країн [6, с. 209].

Шляхом аналізу досвіду закордонних компаній можна визначити основну мету системи управління персоналом — забезпечення якісним кадровим складом, ефективним використанням його потенціалу та сприяння особистісному, професійному та соціальному розвитку [4, с. 392].

Впровадження іноземного досвіду управління персоналом на українських підприємствах залежить від декількох об'єктивних умов. У сучасний час становище та розвиток кадрової служби відчутно змінилися. Головними напрямками стали оптимізація використання робочої сили, ефективний її розподіл на різні посади та збільшення робочого навантаження для кожного співробітника. Зменшення чисельності штатних працівників має бути компенсоване більшою інтенсивністю праці, що, відповідно, вимагає вищого рівня професіоналізму та кваліфікації від персоналу. На цій основі зростає відповідальність служби кадрів у виборі напрямків розвитку кваліфікації працівників організації та збільшенні ефективності навчання та мотивації їхньої діяльності [4, с. 393].

Аналізування міжнародного досвіду у створенні систем мотивації на іноземних підприємствах відкриває можливість для розробки та впровадження нових методів управління мотиваційними процесами на вітчизняних підприємствах. Ці методи включають установлення чіткої мети управління, визначення форм стимулювання відповідно до результатів діяльності, а також використання матеріальних та нематеріальних засобів стимулювання персоналу з метою досягнення результативної діяльності [5].

Охорона здоров'я — соціальна сфера, основна ланка держави у відтворенні населення. Державна система «радянського кадрового управління» в охороні здоров'я України функціонувала приблизно до вісімдесятих років, в зв'язку з високими витратами на фінансування відбулося виснаження бюджетів, знизилася мотивація медичного персоналу, було масове звільнення співробітників. Люди шукали більш престижне місце роботи, багато хто йшов з професії. Зростали витрати в сфері медицини, дефіцит кадрів, бюджетна система була на грані краху [2]. Розвиток ринкової економіки України, реформування соціально-економічних процесів піддає перетворенню сферу управління персоналом охорони здоров'я. Проблеми, що накопичилися в даній галузі, дефіцит кадрів, низька мотивація, недостатнє фінансування вима-

гають негайного реагування, отже, аналіз системи управління персоналом є актуальним. Розробляється теоретична база для практичної діяльності, стандарти медичної послуги, впроваджуються національні проекти, підвищується престижність професії. Реорганізація медичних установ в підприємства, що орієнтуються на соціально-ринковий механізм, далі перехід до ринкових відносин це дозволяє установам мати свій бюджет, для вирішення завдань, як всередині, так і поза організацією. Метою діяльності медичного працівника є результат доступності та якості медичної допомоги. Змінилися пріоритети: профілактика, амбулаторне лікування. На даний момент медичне страхування є основою розвитку управління в медицині, реалізуються програми забезпечення якісної медичної послуги [2]. Модернізуючи систему управління кадрами необхідно аналізувати і запозичувати, в деяких випадках, передовий досвід зарубіжних країн [4]. Порівняльний аналіз управління персоналом України і зарубіжних країн наведений у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз управління персоналом медичних установ України і зарубіжних країн*

Критерії діяльності організації	Філософія управління персоналом		
	Американська	Японська	Українська
Основа організації	Змішана	Гармонія	Ефективність
Відношення до роботи	Реалізація завдання	Виконання обов'язків	Реалізація завдання
Конкуренція	Практично немає	Практично немає	Сильна
Гарантії співробітника	Середні між високими і низкими	Високі (Довічний найм)	Низькі, незахищеність від свавілля адміністрації
Прийняття рішень	Зверху вниз	Знизу вгору	Зверху вниз
Делегування влади	Поширено	У рідкісних випадках	Поширено
Відносини з підлеглими	Частіше сімейні, ніж формальні	Сімейні	Формальні
Найм	Короткостроковий	Довічний	Регулюється
Методи найму	За діловими якостями	Після закінчення навчання	За діловими якостями
Кадрова сфера	Професійна, наявність менеджерів, директор	Професійна, навчання всередині організації	Непрофесійна, вимагає розробки

Критерії діяльності організації	Філософія управління персоналом		
	Американська	Японська	Українська
Оплата праці	Змішана	В залежності від стажу	В залежності від результату
Звільнення персоналу	Супроводжується тривалою серією оціночних і виховних прийомів	Звільнення з підприємства є дуже суворим покаранням	Труднощі в звільненні
Мотивація	Переважають грошові стимули	Обумовленість віком і стажем	Низька, ігнорування потреб персоналу

*Джерело: систематизовано автором на основі [8]

Розглядаючи інформацію, наведену на рисунку 1, визначимо основні принципи управління персоналом, що базуються на зарубіжному досвіді.

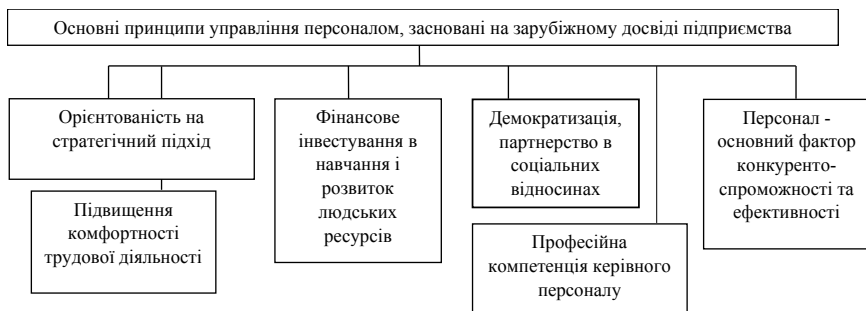


Рис. 1 — Основні принципи управління персоналом, засновані на зарубіжному досвіді

Для ефективної системи кадрового управління, установі необхідно врахувати специфіку управління персоналом, розробити індивідуальну філософію управління кадрами, беручи до уваги вітчизняний і зарубіжний досвід [8].

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Антонов С.В. Особливості трудових відносин у закладі охорони здоров'я. URL: <http://www.medlawcenter.com.ua/ru/publications/77.html>
2. Білинська М., Попченко Т. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охороною здоров'я. *Головний лікар*. 2007. № 11 (79). С. 69-73.

3. Гладун З.С. Державна політика охорони здоров'я в Україні (адміністративно-правові проблеми формування й реалізації). URL: http://www.library.tane.edu.ua/files/EVD/mg_dpozou.pdf.

4. Козак П. З. Зарубіжний досвід управління персоналом у контексті успішної професійної адаптації працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.8. С. 392-398.

5. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Веселовський О. Б. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. № 2. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/3.pdf

6. Прохорчук С. В., Мухіна Т. Б. Управління персоналом: зарубіжний досвід. *Бізнес-навігатор*. 2014. № 2. С. 208–211.

7. Сепета В. В. Світовий досвід у питаннях управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 6. Том 1. 2018. С. 191-195.

8. Труніна І. М., Сербін Р. А., Андрієнко М. С. Особливості управління персоналом у медичній галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. Вип. 43. 2021. С. 51-56.

УДК 330.3

Маршавін О. Ю.

аспірант

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

м. Київ, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРИЙ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ

У сучасному світі креативні індустрії стають одним із ключових факторів економічного зростання та розвитку. Глобальні тенденції показують, що країни, які інтегрують креативний потенціал у свою економічну стратегію, успішніше конкурують на міжнародному ринку та забезпечують сталий розвиток. Україна сьогодні переживає складний період війни, що призводить до значних втрат у всіх сферах життя. Тож, наша країна як ніколи стоїть перед необхідністю відновлення економіки та зміцнення соціального зростання. У цьому контексті розвиток креативних індустрій набуває особливого значення, як стратегічний напрям для подолання наслідків війни та відновлення стабільності та процвітання.

Вітчизняні науковці Литовченко І. та Томах В. акцентують увагу на важливості розвитку креативного сектору економіки для соціально-економічного розвитку України. Креативна економіка стрімко розвивається у світі, що позитивно відображається на ВВП країн, стимулює інноваційний вектор економічного розвитку, підвищує конкурентоспроможність та економічну стійкість через диверсифікацію та зростання зайнятості. Важливими соціальними наслідками розвитку цього сектору є розвиток культури, реалізація творчого потенціалу особистості, підтримка національної ідентичності [2, с. 16-17].

На сучасному етапі розвитку світової економіки спостерігається тенденція до зростання значення креативних індустрій. Це обумовлено змінами в споживчих уподобаннях, розвитком інформаційних технологій, а також збільшенням значення людського капіталу у створенні вартості. Креативність, інноваційність та вміння працювати з ідеями стають ключовими конкурентними перевагами для бізнесу та економіки в цілому. Як зазначається у звіті ЮНКТАД «Перспективи креативної економіки 2022», торгівля креативними товарами та послугами приносить країнам дедалі більші доходи. За останні два десятиліття експорт креативних товарів збільшився більш ніж у 2,5 рази, а експорт креативних послуг також подвоївся за останнє десятиліття. Загальний обсяг експорту креативних послуг перевищив експорт креативних товарів. Хоча частка креативних товарів у загальному експорті з роками дещо зменшилася (у 2020 році вона становила 3 % від загальної торгівлі товарами), частка креативних послуг у загальному експорті послуг продемонструвала вражаюче зростання — з 12 % у 2010 році до 21 % у 2020 році [1, с. 32].

Аналіз даних показує цікаві тенденції щодо експортного потенціалу товарів та послуг, що відносяться до креативних індустрій. Так, експорт креативних товарів у середньому зростав на 3,5 % на рік у період з 2006 по 2020 рік порівняно із середньорічним зростанням загального експорту на 2,4 %. Зокрема, експорт креативних товарів був більш стійким у 2009 році під час світової фінансово-економічної кризи та у 2015-2016 роках під час уповільнення світової торгівлі.

Другим надзвичайно цікавим світовим трендом у торгівлі товарами креативних індустрій є те, що починаючи з 2011 року країни, що розвиваються, експортують більше креативних товарів, ніж розвинені країни. Середньорічне зростання експорту креативних товарів у 2006-2020 роках становило 5,9 % для країн, що розвиваються, порівняно з 1,3 % для розвинених країн. В свою

чергу, найменш розвинені країни показали неймовірно 10,1 % середньорічного росту даного показника [1, с. 33-34]. На думку автора, така диспропорція може бути пов'язана з рядом «факторів переваги» країн, що розвиваються, серед яких можна виділити наступні: дешева робоча сила, доступ до дешевих ресурсів, розвиток світової торгівлі і міжнародна співпраця, менша бюрократизація і державний нагляд за виробництвами, нижче податкове навантаження, програми державної підтримки відповідних секторів і виважена експортно-імпортна політика, а також унікальний культурний капітал таких країн.

Креативні послуги роблять дедалі вагоміший внесок у міжнародну торгівлю послугами та значно перевищують експорт креативних товарів. За останні кілька років експорт креативних товарів і послуг відокремився від експорту послуг, що зумовлено значним зростанням експорту програмного забезпечення, послуг у сфері досліджень і розробок та оцифрування деяких креативних товарів. Світовий експорт креативних послуг збільшився з 487 млрд доларів США у 2010 році до майже 1,1 трлн доларів США у 2020 році.

На відміну від ринку креативних товарів, розвинені країни експортують значно більше креативних послуг, ніж країни, що розвиваються. Розрив між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, зменшився за останнє десятиліття, хоча й повільно. У 2010 році на країни, що розвиваються, припадало 10,1 % світового експорту креативних послуг, а у 2020 році ця частка сягнула 17,7 %. Частка всіх креативних послуг у загальному експорті послуг зросла з 12,3 % у 2010 році до 17,4 % у 2019 році. Через різке падіння світової торгівлі туристичними послугами частка креативних послуг ще більше зросла до 21,4 % у 2020 році. Серед всіх послуг креативного сектору у структурі світового експорту переважну частку складають послуги з розробки програмного забезпечення (39,3 % від загального експорту креативних послуг у 2020 році) та дослідження і розробки (33,2 %). За ними йдуть реклама, маркетинг та архітектура (14,8 %), аудіовізуальні (8,6 %), інформаційні (3,5 %), культурні, рекреаційні та історичні послуги (0,5 %) [1, с.49-52].

Згідно статистичному огляду «Основні економічні показники креативних індустрій в Україні», в нашій державі за абсолютними обсягами реалізованої продукції у структурі креативних індустрій станом на 2020 рік 66 % належало сектору ІТ, 17 % — сектору реклами та PR, 7,4 % — кіно і телебаченню, 3 % — видавничій справі, 2,7 % — архітектурі, 1,5 % — дизайну, що

досить добре узгоджується з загальносвітовими тенденціями (окрім частки сектору досліджень і розробок, який в Україні складає невелику частку за обсягами реалізації). Аналіз структури доданої вартості також демонструє дану тенденцію: сектор ІТ створив понад 60 % доданої вартості в структурі креативних індустрій. Ще 15 % припадає на рекламу і PR, 13 % — на кіно і телебачення, 3 % — на архітектурну діяльність, близько 3 % — на видавничу справу і 2 % — на концертну і театральну діяльність [6, с. 19-22].

У дослідженні «Креативна економіка — нова економічна епоха ХХІ ст.» також акцентується увага на перспективності розвитку сектору креативної економіки в Україні. За даними дослідження, створювана креативними індустріями України додана вартість зросла з 30,8 млрд. грн. у 2013 році до 117,4 млрд. грн. у 2019 році, тобто, у 3,8 разів протягом семи років. Аналогічний показник росту для сектору креативної економіки загалом склав 3,5 рази, що відповідає зростанню від 74,2 млрд. до 258,9 млрд. грн. за аналогічний період. Частка зайнятих осіб у секторі креативної економіки протягом 2010-2019 років зросла з 4,36 % до 5,51 %, а безпосередньо у креативних індустріях — з 1,21 % до 2,12 % відповідно [4, с. 49-51].

Війна висуває нові вимоги до організацій. Серед них — надзвичайна мобільність, кількісна та функціональна гнучкість робочої сили. Саме ці фактори допомогли багатьом ІТ компаніям, а також компаніям сектору реклами та PR, дизайну та ін. досить швидко адаптуватися до нових умов, здійснити релокацію або перебудову виробничих процесів. Як відзначають вітчизняні науковці Петрова І., Близнюк В. та ін., різні типи мобільності перетинаються та взаємообумовлені. Вільне переміщення робочої сили характеризує кількісну гнучкість робочої сили. Функціональна гнучкість визначається можливістю виникнення нових форм зайнятості. Все більш масовими стають нестандартні форми зайнятості, такі як віддалена і неповна зайнятість, робота без укладення постійних трудових контрактів, аутсорсинг і аутстафінг персоналу, в тому числі на міжнародному рівні [5, с. 5]. Саме ці форми зайнятості є досить поширеними в креативних секторах економіки.

Додатковою перевагою сектору креативної економіки є відносно високий рівень доданої вартості продукції, що пояснюється кількома факторами. По-перше, креативна економіка включає широкий спектр послуг, які часто вимагають менше матеріальних ресурсів та проміжних продуктів у порівнянні з традиційними

промисловими галузями. По-друге, це пов'язано з інноваційним характером галузей креативної економіки, зокрема, ІТ та НДДКР. Креативний та інноваційний характер галузей креативної економіки дозволяє швидко адаптуватися до змін як в середині країни, так і на глобальних ринках, оперативно впроваджувати сучасні технології та підходи в управлінні, експериментувати та знаходити нестандартні рішення в кризових ситуаціях, що сприяє створенню високоякісної та конкурентоспроможної продукції та відносній стабільності галузі.

Хоча Україна має певні позитивні напрацювання щодо розвитку деяких креативних галузей економіки, на думку автора, нашій країні критично не вистачає досвіду у їх системній розбудові, зокрема, побудові ефективної системи державної підтримки означеного сектору. Такий досвід можна здобути завдяки тісній міжнародній співпраці та імплементації міжнародного досвіду на державному рівні. Як зазначають вітчизняні дослідники Виткалов С., Петрова І., Скорик А. та ін., запозичення досвіду активно використання потенціалу культурних індустрій має стати невід'ємною частиною української економіки [3, с.11].

Таким чином, розвиток креативних індустрій має стратегічне значення для економічного та соціального відродження України в умовах повоєнної відбудови. Аналіз глобальних тенденцій, вітчизняного та міжнародного досвіду доводять зростання значимості креативних індустрій в економіці, їх відчутний вплив на ВВП країн, стимулювання інновацій і забезпечення економічної стійкості завдяки розвитку креативного сектору. Україні необхідно використовувати міжнародний досвід та співпрацю для системної розбудови та державної підтримки креативних галузей, як ключ до відновлення та розвитку країни.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Creative Economy Outlook 2022. United Nations Conference on Trade and Development. *United Nations Publications*. 2022. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsc2022d1_en.pdf
2. Lytovchenko Y., Tomakh V. Creative economy: opportunities for rebuilding Ukraine. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. №48. 2023. URL: <http://ekhsuir.kspu.edu/handle/123456789/18303>
3. Vytkalov S., Petrova I., Skoryk A., Goncharova O., Vytkalov V., Antipina I. Establishment of cultural industries in ukraine: implementation of foreign practices. *Journal of Law and Sustainable Development*. 2023. №11(3). URL: <https://ojs.journalsdg.org/jlss/article/view/813/336>

4. Креативна економіка — нова економічна епоха XXI ст. *ГС Центр розвитку креативної економіки, ГО GoLOCAL, ГО CMD-Ukraine*. 2022. URL: https://creativeeconomy.center/wp-content/uploads/2021/12/2_5332503104040474153.pdf

5. Мобільність робочої сили України: тенденції та перспективи : колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, д.е.н. В.В. Близнюк ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». — Електрон. дані. — К., 2023. — 334 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/Mobilnist-robochoi-sily-Ukrainy.pdf>

6. Основні економічні показники креативних індустрій в Україні. *Міністерство культури та інформаційної політики України*. 2021. URL: <https://drive.google.com/file/d/1TLdYp1sPQXJjSeJYgc0x5uMTFehDCnoX/view>

УДК: 331.5

Маршавін Ю.М.

*професор кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна*

Кицак Т.Г.

*доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКОСИСТЕМИ РИНКУ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Перші десятиліття становлення ринкової економіки ринок праці України формувався в основному стихійно під впливом різноманітних за змістом і спрямованістю соціально-економічних процесів і тенденцій як внутрішнього, так й зовнішнього походження. Поряд із структурно-функціональним дисбалансом, найбільш важливими проблемами функціонування українського ринку праці, на нашу думку, залишається його диспропорції та розбалансування, які накопичені за багато років. Йдеться про панування у виробничій сфері застарілих робочих місць; масштабну тінізацію зайнятості; жебрацьку зарплату значної частки працівників; значну зовнішню трудову міграцію; невідповідність професійних компетентностей лівової частки робочої сили сучасним запитам роботодавців. Значний руйнівний вплив на ринок

праці спричинили пандемія COVID-19 і російська воєнна агресія. Зазначені та інші негативні і руйнівні процеси та явища на вітчизняному ринку праці, що відбуваються на тлі глобальних світових змін техніко-технологічного, демографічного, соціально-гуманітарного характеру, створили передумови для посилення уваги науковців і урядовців до розробки концепції екосистеми ринку праці, у межах якої у повоєнний період в Україні має відбуватися його модернізація. І хоча концепт екосистеми ще остаточно не сформований, зусиллями низки вітчизняних і закордонних вчених запропоновано її ключові ідеологічні ознаки [1, 2, 3, 4], які ми узагальнили у наступних тезисах:

- динамічна рівновага, досягнення акторами своїх цілей шляхом постійного балансування потреб і вимог, відповідно до змін попиту і пропозиції;

- наявність стійких взаємозв'язків та взаємодії на ринку праці з внутрішніми та зовнішніми елементами (компонентами), що входять в екосистему, при забезпеченні належного рівня їх агрегації, їхня взаємозалежність та взаємодоповнення (компліментарність);

- адаптивність ринку праці до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ та гнучкість у взаємодії з внутрішніми та зовнішніми компонентами, узгодження інтересів зацікавлених акторів;

- діджиталізація екосистеми, що зумовлює її відкритість, прозорість і доступність для всіх учасників;

- генерування нового результату праці, інноваційного продукту, який зумовлений синергією взаємодії акторів та компонентів.

Зауважимо, що окремі автори справедливо наголошують на властивості соціальних екосистем до конкуренції, вважаючи, що будь-яка соціальна екосистема перетинається з багатьма іншими, еволюціонує у напрямку інновацій, зокрема шляхом конкуренції, при цьому суспільство має знайти шляхи допомоги членам «вмираючих екосистем», але не підтримуючи штучно «невдалі екосистеми» [5].

Результати аналізу концептуальних засад екосистеми ринку праці показують, що найбільш складним і фундаментальним питанням, що має велику прикладну значущість, є її структура, перш за все склад компонентів. Ми виходимо з того, що до екосистеми ринку праці слід включати лише такі компоненти(елементи), які мають стійкі зв'язки з ринком праці і взаємодіють з ним та між собою. Причому, кожен компонент може розглядатися як частина екосистеми ринку праці, і як окрема екосистема. Звідси випливає, що багато компонентів взаємодіють з

ринком праці, створюючи певну екосистему, в якій вони також взаємодіють між собою, спільно формуючи певне середовище. У результаті взаємодії ринку праці з кожним компонентом і в цілому з екосистемним середовищем відбувається синергетичний ефект та створюються нові цінності для організації.

Взаємозв'язок усіх компонентів екосистеми між собою і ринком праці забезпечується, зокрема цифровою та інформаційно-комунікаційною складовими, що облягають акторам та її учасникам доступність до інформації, і дає змогу на цій підставі будувати свою діяльність. Тобто, ми вважаємо, що загальна екосистема ринку праці складається з декількох просторів. Ядро цієї екосистеми створюють основні актори: особи найманої праці (зайняті працівники і безробітні) та роботодавці. У спрощеному трактуванні, взаємодія цих акторів через коливання ціни робочої сили формує пропозицію робочої сили і попит на неї, що впливає на встановлення динамічної рівноваги. З часом у частини робочої сили відбудеться інфляція професійних компетентностей, або зросте ціна на споживчі товари, що за рівністю інших умов, підвищить вимоги до розміру зарплати, а у разі ігнорування цих вимог — розірванням угоди між роботодавцем та найманим працівником. Для наймання більш кваліфікованих працівників та збереження складу досвідчених працівників, роботодавці будуть змушені підвищувати розмір зарплати, покращувати умови праці, що формуватиме нову рівновагу.

Тому акторів (працівників і роботодавців — власників робочих місць), що діють всередині екосистеми ринку праці, та ціну робочої сили ми визначаємо як компоненти першого порядку.

Однак рух робочої сили, зміни у попиті і пропозиції на ринку праці відбуваються також через дію зовнішніх факторів, які впливають на пропозицію робочої сили або на її попит і ціну. Причому ми вважаємо, що існує два своєрідних кола зовнішніх компонентів екосистеми ринку праці. Одне з них формується у межах національного ринку праці, інше — за його межами, перше доцільно назвати компонентом другого порядку, а друге — компонентом третього порядку.

В групу компонентів другого порядку, зокрема, доцільно віднести:

- грошово-кредитну і податкову політику;
- механізми визначення ціни факторів і ресурсів виробництва;
- механізми формування конкурентоспроможності продукції;
- механізм впливу на акторів і ціну робочої сили профспілок та організацій роботодавців, органів соціального діалогу;

- систему соціального страхування, систему виробничої демократії;
- систему трудового посередництва;
- системи освіти і професійного навчання;
- прикладні наукові дослідження та інновації;
- інформаційно-комунікаційну систему;
- систему визначення розмірів прожиткового мінімуму і мінімальної зарплати;
- систему формування моральних і матеріальних мотивів і стимулів до праці;
- демографічну політику.

До компонентів екосистеми ринку праці, що створюють групу третього порядку слід включити, зокрема, наступні:

- міжнародні правові норми і стандарти у сфері праці та зайнятості, що розробляються МОП, МОМ та ін...;
- систему міжнародних фінансів, яка охоплює перш за все МВФ і СБ, яка спрямована на кредитування окремих держав та великих господарюючих суб'єктів, у тому числі розташованих в Україні ТНК і МНК;
- систему правил і норм міжнародної торгівлі, які встановлює СОТ, і які впливають на сфери зайнятості і праці експортно-орієнтованих підприємств.

Із всього різноманіття компонентів екосистеми ринку праці перш за все слід акцентувати увагу на головних акторах — найманих працівниках і роботодавцях. Роботодавці (підприємства) забезпечують працівників робочими місцями і останнім часом у відповідь на потреби працівників все більше тяжіють до нематеріальних засобів стимулювання. Цифровізація економіки, модернізація робочих місць на платформі Індустрії 4.0 пов'язана перш за все з інвестиціями в основний капітал, які у свою чергу, базуються на застосуванні грошово-кредитних і бюджетно-фіскальних механізмів, включаючи доступність позик та зниження податкового тиску, посиленні протидії деструктивним діям державних органів та певних фінансово-олігархічних груп. Модернізація системи робочих місць вимагає від працівників нових знань, постійного розвитку, зокрема з використанням сучасних інформаційних технологій та самонавчання працівників. З цим тісно пов'язана компонента освіти та професійного навчання. Потреби ринку праці формують запит на підготовку працівників з необхідними професійними компетентностями, які має задовольняти сучасна система освіти. В умовах високої динамічності розвитку техніки і технологій особливого значення набуває така

складова цієї компоненти, як післядипломна освіта, зокрема навчання працівників впродовж життя, в тому числі з використанням навчальних інтернет-ресурсів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Pickett, S.T.A., Cadenasso, M.L. (2002). The Ecosystem as a Multi-dimensional Concept: Meaning, Model, and Metaphor Ecosystems. — Ecosystems Journal, Springer, 5, 1–10. New York.
2. Yehuda Baruch and Yochanan Altman. The Ecosystem of Labor Markets and Careers. URL: <https://www.shrm.org/executive/resources/people-strategy-journal/Summer2016/Pages/ecosystem-of-careers.aspx> (дата звернення: 01.04.2024).
3. Колот А.М. Екосистемність як імператив стійкого людиновимірного розвитку. Київ: КНЕУ ім. В.Гетьмана, 2024. 52с. (Препринт. КНЕУ ім. В.Гетьмана).
4. Азьмук Н. А. Екосистема ринку праці України // Ринок праці та зайнятість населення. 2018. №2(55). С.33-41.
5. Moore J. F. Predators and prey: a new ecology of competition //Harvard business review. — 1993. — Т. 71. — № 3. — С.75-86.

УДК 005.95/.96

Мацука В.М.

*доцент кафедри менеджменту та фінансів
Мариупольський державний університет
м. Київ, Україна*

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених запропоновано багато ефективних методів управління персоналом. До класичних методів відносяться:

- адміністративні (засновані на владі, дисципліні та покаранні; засновані на адміністративному підпорядкуванні об'єктів суб'єктам, на існуючих адміністративних ієрархіях; орієнтовані на мотиви поведінки, такі як усвідомлена потреба в трудовій дисципліні, почуття відповідальності, культура трудової діяльності; діють через наступні механізми: правові положення, інструкції, організаційні схеми, положення, розпорядження, накази, що використовуються в процесі оперативного управління);

- Економічні (засновані на застосуванні економічного стимулювання; за допомогою матеріального заохочення колективів та окремих працівників; це економічні критерії діяльності, участь у прибутку та капіталі, преміювання);

- Соціально-психологічні (засновані на моральних стимулах, використанні психологічних механізмів впливу на персонал, перетворенні управлінських завдань у свідому відповідальність, внутрішню потребу людини; цього можна досягти шляхом: формування та створення нормальної психологічної атмосфери, особистісний приклад, задоволення культурних і духовних потреб працівників, встановлення соціальних стимулів для колективного розвитку) [3, с.37].

Більш сучасні методи управління передбачають використання так званих 3 стилів:

- Стиль участі (пояснити, чому співробітники важливі в команді, створити відчуття особистої важливості);

- Прямий стиль управління (дайте працівникам відповіді на 5 запитань: Що? Де? Як? Чому? Коли?; працівники повинні знати, що вони повинні робити, які їхні обов'язки та коли роботу потрібно завершити);

- Командний стиль (обмін досвідом, спільне вирішення проблем, колективні пропозиції).

В останні роки концепція ставлення до персоналу як до стратегічного ресурсу стала дуже популярною в корпоративному світі. Для ефективного управління цим ресурсом необхідно максимально використовувати його явний і прихований потенціал. В основі цього потенціалу лежать не лише професійні навички, а й креативність, творче мислення та здатність генерувати нові ідеї. Саме остання складова може стати важливим фактором підвищення конкурентоспроможності бізнесу та розширення потенційної споживчої бази [4, с. 66].

Сучасні способи пошуку інноваційних ідей серед співробітників включають:

- «Альтер его» (вирішити будь-яку проблему з точки зору знаменитості).

- «Сесія запитань» (мозковий штурм, мінімум критики, максимум свободи думки).

- «Символ» (використання певного символу для представлення питання або проблеми; кожен елемент символу може бути відповіддю на запитання).

- «Виклик» (керівник ставить гіпотетичну проблему, і працівник повинен вирішити її самостійно).

- «Метод SCAMPER» (розв'язувати задачі шляхом заміни, комбінування, адаптації, модифікації, застосування, усунення та створення протилежностей).

- «Провокаційний підхід» (знаходження прибутку від незвичних, навіть абсурдних ідей).

- «Рефреймінг» (використовується для вирішення важливих бізнес-завдань).

- «Інверсія» (пошук розумного розв'язку проблеми шляхом аналізу протилежних завдань). За цим методом керівник пропонує своєму підлеглому завдання, протилежне тому, яке він хоче вирішити. Таким чином, можна отримати список неприйнятних дій і рішень для певного продукту чи послуги та використовувати ці знання для їх покращення. Такий підхід дозволяє співробітникам бачити речі, які вони б не помітили, якби поставили запитання безпосередньо.

Ще один нестандартний спосіб пошуку інноваційних ідей — використання чотирьох так званих «перцептивних лінз», кожна з яких представляє новий погляд на компанію, клієнтів і зовнішнє середовище.

Численні дослідження показують, що працівники, які зосереджені виключно на прибутку, менш схильні до творчості. «Принцип внутрішньої мотивації творчості», стверджує, що люди більш креативні, коли їх мотивують інтерес і задоволення від роботи, а не просто гроші. Тому менеджери повинні вміти переконати співробітників, що прагнення отримати прибуток якомога швидше небезпечно для інноваційного процесу, або взагалі виключити співробітників, зацікавлених тільки в доходах, від участі в процесі.

Сучасні методи розвитку талантів в компаніях: тренінги, кейси, коучинг, e-learning, самонавчання.

- Навчання — мінімум інформації та максимум практики для застосування навичок на практиці. Використовується для розвитку навичок у невеликій групі людей.

- Кейс-стаді — це інтерактивна техніка для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета — навчити аналізувати інформацію, розставляти пріоритети вирішення поставленої задачі, визначати ключові проблеми та вибирати найкраще рішення.

- Коучинг — це нова форма психологічної підтримки, засіб сприяння, допомоги у пошуку рішень чи подоланні будь-якої складної ситуації. Завдання тренера — не передати знання чи навички, а допомогти людині самостійно відкрити їх і закріпити на практиці [1, с. 34].

- E-learning — популярний метод дистанційного навчання у формі електронних книг, відеокурсів та комп'ютерних вправ. Ефективність — це передача знань великій кількості людей [2, с.75].

- Самостійне навчання: стимулює навчання на індивідуальній основі з використанням різноманітних матеріалів: книг, документів, аудіо-, відео- та мультимедійних програм [5, с. 47].

Для ефективного управління людьми менеджери повинні вміти визнавати роль креативності та особистості співробітників в інноваційному процесі, розуміти їхнє мотиваційне ставлення та вміти формувати та направляти їх відповідно до завдань, які постають перед бізнесом.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 33-42. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.4>

2. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 73–78. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.22.73>

3. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 34–38. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.34>

4. Мацука В.М. Нові тренди ринку праці. Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 27 квітня 2023 року) / за заг. ред. С. П. Калініної. Київ: МДУ, 2023. С. 65-67. https://mdu.in.ua/Nauch/Konf/2023/zbirnik_27.04.23.pdf

5. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. Підприємництво і торгівля. 2023. (36). С.44-50. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>

Мендела І.Я.

*к.е.н., доцент кафедри готельно-ресторанної
та курортної справи
факультету туризму Прикарпатського національного
університету імені Василя Стефаника
м. Івано-Франківськ, Україна*

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

Менеджмент персоналу є стратегічною функцією управління, що спрямована на управління та розвиток людського капіталу в організації з метою досягнення стратегічних цілей. Ця область діяльності включає в себе багато різних дій, починаючи від планування потреб у персоналі, скільки працівників потрібно, до рекрутингу, відбору, навчання, мотивації та збереження працівників. Це можуть бути такі процеси, як пошук і найм нових працівників, їх навчання, визначення їх продуктивності, встановлення оплати праці тощо. Мета менеджменту персоналу — покращення якості трудового життя персоналу за рахунок забезпечення підвищення ефективності функціонування підприємства (організації, компанії) [2, с.18].

Управління персоналом зосереджується на розумінні потреб індивідуальних працівників та на виробленні стратегій, які сприяють використанню їх потенціалу максимально ефективною чином. Це включає в себе створення стимулів для досягнення високих результатів, розвиток лідерських якостей, підтримку балансу між професійним та особистим життям, а також забезпечення справедливості та рівності в організації.

Менеджмент персоналу також займається розробкою і реалізацією політики та процедур, спрямованих на забезпечення відповідності з законодавством у сфері праці, а також на вироблення корпоративної культури, яка підтримує інновації, творчість та відкритий обмін ідеями. Усі ці аспекти спрямовані на створення в управлінській системі внутрішнього середовища, що сприяє ефективності, розвитку та зростанню як організації в цілому, так і кожного її працівника окремо.

У сучасних умовах прогресивні практики управління персоналом відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості організацій. Тут важливо розглядати такі аспекти, як технологічні інновації, зміни в культурі роботи,

впровадження гнучких підходів та підтримка розвитку працівників.

У зв'язку з розвитком технологій і змінами в робочому середовищі, компанії все частіше пропонують працівникам можливість працювати віддалено або за змінним (гнучким) графіком. Це не лише підвищує задоволеність працівників, але й дозволяє залучати талановитих спеціалістів з усього світу.

Сучасні компанії активно інвестують у розвиток свого персоналу через навчальні програми, онлайн-курси та тренінги. Професійне навчання персоналу у ринкових умовах повинно носити безупинний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності [1, с. 324]. Для працівників це сприяє постійному професійному зростанню та розвитку. Вони мають можливість оволодіти новими навичками, оновити свої знання та вдосконалити вже наявні вміння. Це дозволяє працівникам бути більш конкурентоспроможними на ринку праці та більш успішними у власній кар'єрі. Крім того, навчальні можливості стимулюють мотивацію працівників.

Компанії звертають увагу на створення позитивного, відкритого та сприятливого для розвитку середовища, що сприяє інноваціям, творчості та співпраці. Дозволяючи працівникам почувати себе комфортно та заохочуючи їхню творчість та ініціативу, таке середовище стимулює високий рівень задоволеності від роботи. Позитивна атмосфера сприяє зниженню стресу та підвищенню морального духу, що, в свою чергу, може призвести до покращення продуктивності та зниження втрат робочого часу. Крім того, створення сприятливого середовища, яке підтримує інновації та співпрацю, може сприяти виникненню нових ідей, вдосконаленню процесів та розвитку нових продуктів чи послуг.

Існують й інші інноваційні підходи до управління персоналом, які можуть бути ефективними в сучасному бізнес-середовищі. Сьогодні відбувається перехід від традиційних методів збереження персоналу до індивідуальних стратегій, спрямованих на задоволення потреб та очікувань кожного працівника, зокрема за допомогою гнучких переваг та кар'єрного розвитку. Наприклад, персоналізовані програми розвитку, які враховують індивідуальні потреби працівників, сприяють залученню та утриманню талановитого персоналу. Це може підвищити їхню мотивацію та залученість до роботи, а також сприяти підвищенню задоволеності від роботи. Крім того, гнучкі переваги та можливості для кар'єрного розвитку можуть допомогти працівникам зберігати баланс між роботою та особистим життям.

Важливим аспектом є розвиток лідерських якостей серед персоналу. Інноваційні підходи до управління персоналом можуть включати програми розвитку лідерства та менторства, спрямовані на створення командних лідерів, які можуть ефективно керувати та мотивувати своїх колег. Лідерство означає взаємодію, створення команд та управління ними [3, с. 28].

Такі прогресивні практики відображають реалії сучасного бізнесу та допомагають організаціям залучати, розвивати та утримувати висококваліфікованих працівників у сучасному конкурентному середовищі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
3. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 192 с.

УДК 331.5

Назаров Н. К.

*Доцент кафедри менеджменту та бізнесу
Харківського національного економічного
університету імені Семена Кузнеця
м. Харків, Україна*

АНАЛІЗ РИНКУ ПРАЦІ ХАРКІВСЬКОГО РЕГІОНУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Ринок праці в Україні зазнав значних трансформацій у зв'язку з двома фатальними викликами — пандемією COVID та війною з росією. Ці форсмажорні обставини вплинули на населення в цілому і на працівників підприємств різних галузей і регіонів. В регіонах бойових дій і наближених до них попит на робочу силу різко зменшився, в регіонах, куди перемістилась значна частка населення попит на робочу силу збільшився. До того ж самі підприємства зазнали значних руйнувань, що призвело до глибокий спад економічної активності та зростання безробіття.

Наразі в Україні спостерігається нестача кваліфікованих працівників, особливо в галузях, де необхідна спеціалізована освіта та досвід (наприклад медицина та освіта). Така ситуація стає серйозною проблемою, яка впливає на різні галузі та економічну стабільність України.

Найбільше роботодавці пропонують роботу в наступних областях: Київській (34574 пропозиції), Дніпропетровській (10153 пропозиції), Львівській (9994 пропозиції), Одеській (7092 пропозиції), Харківській (3852 пропозиції) [1].

За видами економічної діяльності, у 2023 році найбільше громадян знайшли роботу у сфері торгівлі (19 %), у переробній промисловості (18 %), у сільському господарстві (15 %), в охороні здоров'я та соц. допомозі (8 %), в державному управлінні та обороні (7 %), в освіті (7 %). Станом на 1 жовтня 2023 року кількість безробітних становила 108,7 тисяч осіб, і на той момент було 71,3 тисяч вакансій, зареєстрованих у Державній службі зайнятості [2].

Станом на середину 2023 року на Харківщині покращилась ситуація на ринку праці: кількість вакансій збільшилася, а безробітних стало менше за даними Харківського обласного центру зайнятості. Кількість вакансій з початку року збільшилася вдвічі. У період за 2023 рік, кількість безробітних у Харківському регіону мала позитивну тенденцію до зниження, так у січні кількість зареєстрованих безробітних складала — 12,9 тис. осіб. У період з січня по вересень, кількість безробітних в середньому знижувалась на 1 тис. осіб або на 44,9 % знизилась за зазначений період. Четвертий квартал 2023 р. характеризувався стриманими тенденціями до зниження, середнє значення коливалося у межах 200 осіб на місяць, або на 5,9 % за квартал.

У порівнянні з іншими регіонами країни, ситуація наступна. Так центральні регіони представлені Київською та Вінницькою областями показали зменшення кількості безробітних на 52,9 % (2,7 тис. осіб) і 45 % (3,1 тис. осіб) відповідно. Західний регіон (Львівська, Волинська області) продемонстрував зменшення кількості безробітних на 35,5 % (1,6 тис. осіб) і 42,5 % (1,7 тис. осіб) відповідно. Протягом 2023 року послугами обласної служби зайнятості скористались 49,3 тисяч людей, з них 33,9 тисяч мали статус безробітного. Проти 2022 року кількість безробітних зменшилась на 37 відсотків, проти довоєнного 2021 року їх менше в 2,5 рази (2021 рік — 85,7 тис. осіб; 2022 рік — 54,3 тис. осіб).

Станом на початок 2024 року шукали роботу за сприяння служби зайнятості 7,2 тис. людей, з них в статусі безробітного

перебували 6,3 тисяч, що вдвічі менше, ніж їх було на початок минулого року. Треба зазначити, що служба зайнятості відображає лише невеликий сегмент регіонального ринку праці і може коментувати чисельність лише тих шукачів роботи, які звернулися до центрів зайнятості. Реальна кількість людей, які потребують працевлаштування, набагато більша.

За перше півріччя 2023 року у Харківській області працевлаштували 6 тисяч 171 людину [3]. До «Армії відновлення» у першому півріччі залучили 5 тисяч 210 людей, до громадських або інших робіт тимчасового характеру — 2 тисячі 353, видали 444 ваучери на навчання. Всього з початку року попит на роботу заявили 3,1 тисячі роботодавців області [4]. Загальна кількість пропозицій роботи, наданих до обласної служби зайнятості, становила 11 тисяч вакансій.

Харківська область посідає третє місце в країні за кількістю працевлаштованих переселенців після Полтавської та Дніпропетровської областей. З 24 лютого 2023 року нову роботу знайшли 1300 переселенців. У Харківській області діє декілька програм підтримки роботодавців, які працевлаштовують вимушених переселенців [5, 6].

Упродовж 2023 року з обласною службою зайнятості співпрацювали 4,1 тисяч роботодавців, які надали 17,2 тисяч вакансій. Це становить 94 % кількості вакансій 2022 року і третину довоєнного рівня (рис. 1).

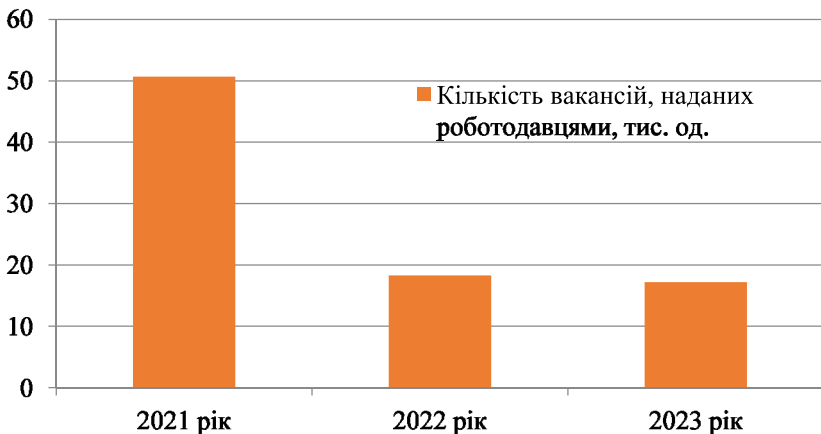


Рис. 1. Кількість вакансій, наданих роботодавцями, тис. од.

Крім того, за півроку послугами Харківської обласної служби зайнятості скористалися 31 тисяча громадян. З них 26 тисяч мали статус безробітного, що в 33 % менше ніж у відповідному періоді минулого року (рис. 3). Основними причини зменшення безробіття є виїзд людей із прикордонних районів області в інші регіони країни або за кордон, пошук роботи самостійно, призив чоловіків до Об'єднаних Збройних Сил оборони України.

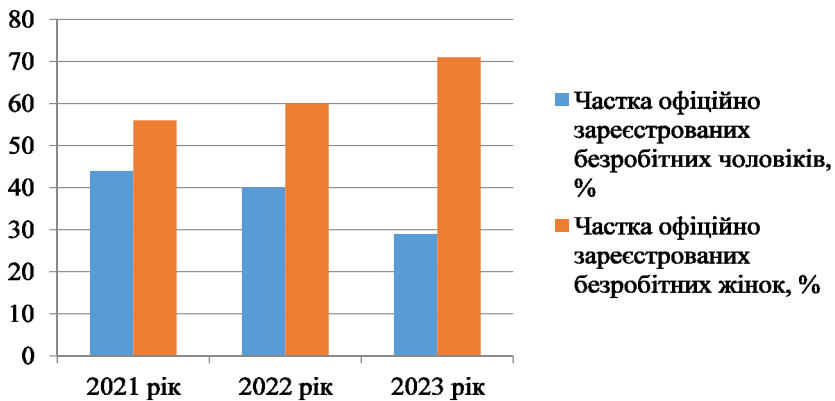


Рис. 3. Кількість безробітних, що скористалися послугами обласної служби зайнятості

Ситуація на ринку праці у Харківській області поступово покращується. Так, на початку цього року роботодавці надали в середньому 1500 вакансій на місяць, то станом на сьогодні таких пропозицій вже нараховується близько 3000. Також на початку року конкуренція на вакантне місце складала 29 осіб, то сьогодні — лише 6. Найбільшим попитом в області користуються професії: бухгалтер, фармацевт, лікар, токарь, фрезерувальник, слюсар, електрик, водій, продавець, оператор станків з програмним керуванням, медсестра, психолог, а також прибиральники, двірники, підсобні робітники [7]. Підсумовуючи проведено дослідження, слід визначити ринок праці Харківщини як динамічний, гнучкий, адаптивний до умов «прифронтового» міста, що має понад 1 млн. населення. Що ще раз доводить, що людські ресурси, хоч і є вичерпаними, але розподіляються в залежності від потреб суспільства і забезпечують безперебійне функціонування усіх, життєво необхідних, сфер економіки і галузей промисловості та послуг.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Ринок праці: яких спеціалістів шукають і де пропонують найбільші зарплати. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/01/9/708528/>
2. На ринку праці вперше за рік зросла конкуренція: які вакансії та зарплати пропонують. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/narinku-praci-vpershe-za-rik-zrosla-konkurenciya-yaki-vakansiji-ta-zarplati-proponuyut-12476499.html>
3. Відновлення ринку праці на Харківщині. Що змінилося у 2023 році. URL: <https://suspilne.media/532143-vidnovlenna-rinku-praci-na-harkivsini-so-zminilosa-u-2023-roci/>
4. Гранти за проектом «єРобота», зайнятість та рівень безробіття — ситуація на ринку праці в Харківській області. URL: <https://suspilne.media/594869-granti-za-proektom-erobota-zajnatist-ta-riven-bezrobitta-situacia-na-rinku-praci-v-harkivskij-oblasti/>
5. Дослідження ринку праці України. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny-2/>
6. На Харківщині відновлюється ринок праці. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/news/121968>
7. Ринок праці на Харківщині: які професії користуються попитом. URL: <https://www.slk.kh.ua/news/suspilstvo/rinok-praci-na-harkivsini-aki-profesii-koristuutsa-popitom.html>

УДК 65.012.4:005.95:331.108.2

Назарова Г.В.

*професор кафедри соціальної економіки
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
м. Харків, Україна*

Руденко В.О.

*аспірант кафедри соціальної економіки
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
м. Харків, Україна*

СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ГНУЧКИХ ГРАФІКІВ, ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ ТА АВТОНОМНИХ РОБОЧИХ МІСЦЬ

У зв'язку зі стрімким розвитком технологій та поширенням цифрової економіки, сучасні організації зіштовхуються з необ-

хідністю адаптації своїх стратегій управління персоналом до нових реалій. Одним із ключових викликів є впровадження гнучких графіків роботи, дистанційної форми праці та автономних робочих місць (рис. 1). Ці зміни в робочих умовах ставлять під сумнів традиційні підходи до управління персоналом та вимагають розробки нових стратегій організації робочих процесів та оцінки результатів працівників.



Рис. 1. Організації управління персоналом в сучасних умовах

Управління персоналом в умовах гнучких графіків вимагає ретельного планування та уважного врахування потреб як працівників, так і організації. Ключові аспекти стратегій управління персоналом в цих умовах полягають у забезпеченні балансу між гнучкістю робочого часу та забезпеченням ефективності роботи. По-перше, важливо враховувати індивідуальні потреби працівників щодо гнучкості робочого часу. По-друге, необхідно встановлювати чіткі механізми комунікації та зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками. Регулярні зустрічі, відкриті лінії комунікації та системи зворотного зв'язку допомагають вирішувати проблеми та встановлювати цілі для досягнення успіху [1].

Використання технологій для організації робочого процесу є важливим аспектом управління персоналом в умовах гнучких графіків. Віддалені співробітники можуть користуватися онлайн-інструментами для співпраці, спілкування та звітування про роботу, що допомагає підтримувати зв'язок між командами та забезпечувати ефективну координацію роботи. Необхідно встановлювати чіткі механізми комунікації та зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками. Регулярні зустрічі та системи зворотного зв'язку допомагають вирішувати проблеми та встановлювати цілі для досягнення успіху [1].

Управління персоналом в умовах дистанційної роботи вимагає особливого підходу та уваги до ряду ключових аспектів, щоб забезпечити ефективну та продуктивну роботу віддалених команд [3]. По-перше, встановлення чітких очікувань та стандартів є критично важливим для успішного управління дистанційним персоналом. По-друге, використання сучасних технологій для забезпечення зв'язку та співпраці є необхідним елементом стратегії управління персоналом в умовах дистанційної роботи. Крім того, організації повинні надавати психологічну підтримку, рекомендації щодо організації робочого місця вдома та можливості для регулярних перерв для зняття стресу та відновлення енергії.

Для автономних робочих місць важливо забезпечити чітке визначення цілей та очікувань щодо результатів роботи. Прозорість у цих питаннях стимулює самостійність та відповідальність працівників за свої дії та досягнення поставлених завдань. Організації повинні надавати доступ до необхідних ресурсів та інструментів для самостійної роботи, що включають технологічні рішення для спілкування, спільної роботи та зберігання інформації, а також навчання та підтримку для розвитку навичок самостійної роботи. Важливо стимулювати та підтримувати самомотивацію серед працівників, шляхом визнання досягнень, створення сти-

мулюючих систем компенсації та можливостей для особистого та професійного росту. Крім того, ефективна комунікація залишається ключовим аспектом управління персоналом в умовах автономних робочих місць. Регулярні зустрічі, відкрита лінія комунікації та використання сучасних інструментів спілкування допомагають зберігати зв'язок між працівниками та керівництвом [2].

Стратегії організації управління персоналом в умовах гнучких графіків, дистанційної роботи та автономних робочих місць на сьогоднішній день є невід'ємною складовою успішної діяльності багатьох компаній. Особливості цих стратегій полягають у врахуванні потреб і можливостей сучасного ринку праці, змін в уявленнях про організацію робочого процесу та використанні сучасних технологій. Зважаючи на актуальність стратегій організації управління персоналом в умовах гнучких графіків, дистанційної роботи та автономних робочих місць, проведено аналіз кожної з них (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз стратегій організації управління персоналом в умовах гнучких графіків, дистанційної роботи та автономних робочих місць

Розвиток гнучкої робочої культури	
Створення сприятливого середовища для працівників, де вони мають можливість самостійно обрати графік роботи та місце праці відповідно до своїх потреб і можливостей.	
Переваги	Виклики
Гнучкі графіки роботи дають працівникам можливість балансувати роботу та особисте життя, що позитивно позначається на їхньому самопочутті та продуктивності. Дистанційна робота й автономні робочі місця дають можливість працювати з будь-якого місця і у зручний для працівника час.	Необхідно забезпечити баланс між гнучкістю та ефективністю роботи. Не всі працівники можуть самостійно організувати свій робочий час та простір.
Використання інноваційних технологій	
Застосування сучасних інформаційних технологій для забезпечення ефективного комунікації та співпраці на відстані, збереження даних та координації робочих процесів.	
Переваги	Виклики
Сучасні інформаційні технології дозволяють забезпечити ефективну комунікацію, співпрацю та зберігання інформації навіть на віддалених робочих місцях.	Необхідно вчитися використовувати нові технології та надавати підтримку працівникам у їхньому використанні.

Забезпечення підтримки та навчання	
Розробка програм навчання та підтримки для працівників з метою адаптації до нових умов роботи, розвитку навичок самостійної роботи та ефективного використання технологій.	
Переваги	Виклики
Програми навчання та підтримки допомагають працівникам адаптуватися до нових умов роботи та розвивати необхідні навички.	Необхідно забезпечити доступність та ефективність цих програм для всіх працівників, незалежно від їх місця та графіку роботи.
Створення системи зворотного зв'язку	
Регулярні оцінки та обговорення результатів роботи для забезпечення взаємного розуміння між керівництвом та працівниками та вирішення поточних проблем.	
Переваги	Виклики
Регулярні оцінки та обговорення результатів роботи сприяють підвищенню ефективності та вирішенню проблем.	Необхідно створити відкриту та довірливу атмосферу, щоб працівники були готові ділитися своїми думками та ідеями.
Розвиток культури довіри та відкритості	
Створення атмосфери, де працівники відчуються вільними висловлювати свої думки та ідеї, спілкуватися з керівництвом та колегами без перешкод.	
Переваги	Виклики
Атмосфера довіри та відкритості сприяє збереженню та залученню талановитих працівників, а також створює умови для співпраці та інновацій.	Необхідно активно працювати над створенням такої культури та відстежувати її розвиток у віддалених та автономних робочих умовах.

У контексті стрімкого розвитку технологій та цифрової економіки, організації зазнають значних змін у стратегіях управління персоналом, включаючи гнучкі графіки, дистанційну роботу та автономні робочі місця. Ці зміни вимагають нових підходів до організації робочих процесів та оцінки результатів працівників. Управління персоналом у таких умовах потребує ретельного планування, встановлення чітких комунікаційних механізмів та забезпечення психологічної підтримки працівників.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Ahuja, M.K., Chudoba, K.M., Casmar, C.J., McKnight, D.H. and George, J.F. (2007) IT Road Warriors: Balancing Work-Family Conflict, Job Autonomy, and Work Overload to Mitigate Turnover Intentions. *Mis Quarterly*, 31, 1-17. <https://doi.org/10.2307/25148778>
2. Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings.

Psychological Science in the Public Interest, 16(2), 40–68.
<https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

3. Яковенко, О. І. (2022). Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 33.72, 34-38.

УДК 378-056.2/.3(043.2)

Нестеренко М.М.

*доцентка кафедри початкової освіти,
Бердянський державний педагогічний університет
м. Запоріжжя, Україна*

Мицик Г.М.

*доцентка кафедри прикладної психології та логопедії,
Бердянський державний педагогічний університет
м. Запоріжжя, Україна*

ІНКЛЮЗИВНА КУЛЬТУРА ЯК КРИТЕРІЙ ГОТОВНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ЗВО ДО РОЗБУДОВИ ІНКЛЮЗИВНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

В сучасному світі інклюзивне освітнє середовище стає визначальним фактором успіху ЗВО. Його важливість полягає в забезпеченні рівних можливостей для всіх здобувачів, незалежно від їхніх індивідуальних особливостей та потреб. Це відповідає ключовим Цілям глобального розвитку та сприяє подоланню нерівності в суспільстві. Академічні спільноти, в яких кожен відчуває себе прийнятним, підтриманим та має усі умови для професійного зростання, можуть бути більш конкурентоспроможними за рахунок залучення талантів і здібностей усіх без виключення осіб, незалежно від їхньої фізичної, психологічної, соціальної або економічної ситуації.

Побуває думка, що інклюзивне освітнє середовище забезпечується виключно відповідною політикою ЗВО, яка виявляється у просуванні принципів інклюзивності через систему практичних заходів (адаптація освітніх програм, надання необхідної підтримки здобувачам з різними потребами, включаючи консультування та залучення до активної участі в університетському житті та ін.). Однак аналіз робіт Ю. Бойчука, О. Гомонюк, О. Гуренко, А. Гурської, О. Казанічер, А. Колупасвої, Г. Лешук, Є. Линдіної, Г. Лопатіної, О. Мельничук, Г. Мицик, І. Перепелюк, А. Попової, Л. Стасюк, О. Таранченко, Т. Хлебнікової, Н. Цибуляк та інших

дозволяє стверджувати, що фундаментальним критерієм готовності українських ЗВО до розбудови інклюзивного освітнього середовища виступає інклюзивна культура, на засадах якої стимулюється співпраця та підтримуються цінності, що дозволяють кожному учаснику освітнього процесу почуватися повноправним членом спільноти.

Метою цієї роботи є аналіз феномену інклюзивної культури як критерію готовності українських ЗВО до розбудови інклюзивного освітнього середовища, виявлення її основних особливостей та ступеня впливу на умови навчання та соціальної інтеграції всіх здобувачів вищої освіти.

За переконанням Л. Стасюк та О. Мельничук, інклюзивна культура несе в собі філософію інклюзивної освіти, будується на інклюзивних цінностях та є загальною для всіх учасників освітнього процесу. Вона виявляється в сформованій надійній, шанобливій, командній і стимулюючій спільноті ЗВО, в якій інклюзивні цінності та принципи виступають керівництвом до кожної дії [7]. Це культура, яка пропагує позитивне визнання різниці між людьми. Без неї неможливо створити середовище, в якому кожен може відчувати себе рівноправним і включеним [4]. При цьому, зазначає Г. Лещук, неможливо розділяти інклюзивну культуру і культуру особистості в цілому, оскільки інклюзія — соціальний феномен. В такому контексті суть інклюзивної культури полягає в толерантному, гуманному та безпечному ставленні людей один до одного. В такій спільноті цінність кожного є основою спільних досягнень [5]. Оточення зі стійкою інклюзивною культурою сприяє соціальній інтеграції здобувачів з різними потребами, зменшуючи відчуття відчуження та ізоляції, а також стимулює їх до активної участі в студентському житті та загальнокультурних подіях.

У перспективі подальшої професійної самореалізації здобувачів такий досвід має свої переваги. Взаємодія з представниками різних культурних, етнічних, соціальних та інших груп збагачує різноманітність точок зору кожного суб'єкта освітнього процесу, дозволяє продукувати унікальні ідеї з непов'язаних сфер і знаходити способи застосувати їх до поточної проблеми. Крім того, інклюзивна культура закладу вищої освіти сприяє формуванню таких ключових навичок, як співпраця, розуміння різноманітності та емпатія, які є важливими для успішного виконання завдань у міжнародному професійному середовищі.

У цьому контексті, як зазначає О. Гуренко та ін., одним із дієвих інструментів можуть бути цифрові технології, які у разі ме-

тодично правильного їх використання уможливають поширення інклюзивної культури серед здобувачів вищої освіти з-поміж вразливих груп (малозабезпечених, осіб з інвалідністю, учасників бойових дій, внутрішньо переміщених осіб та біженців, тих, хто має труднощі в навчанні, та ін.) з урахуванням їхніх освітніх потреб і можливостей [3].

На превеликий жаль, позитивні ініціативи щодо імплементації європейських стандартів і рекомендацій у сфері інклюзивної вищої освіти в Україні стикаються з певними труднощами. Серед них науковці (Г. Мицик, А. Попова, Н. Цибуляк, Є. Линдіна) називають такі: неузгодженість інструкцій та механізмів для впровадження основоположних цінностей у практичну площину втілення інклюзивного освітнього середовища; амфіболія у визначенні базових понять; відсутність чіткості у визначенні прав і обов'язків учасників освітнього процесу, методів і підходів до навчання, фінансуванні та ресурсах; відсутність уніфікованих механізмів регулювання, оцінки та моніторингу якості інклюзивної вищої освіти, що уповільнює процес імплементації інклюзії в українські ЗВО [6].

Однак, інклюзивна культура є ключовим чинником, який сприяє успішності та самореалізації кожного здобувача вищої освіти, оскільки тільки в атмосфері поваги та взаєморозуміння можливе ефективне навчання та розвиток. В умовах, коли в спільноті культивуються справедливість і позитивне визнання відмінностей, а соціальна та інституційна реакція на них не створює перешкод, студенти набагато більш лояльні та продуктивні. Це сприяє підвищенню академічної успішності та залученню різноманітних талантів, а також покращує репутацію закладу серед академічної спільноти, потенційних абітурієнтів і громади.

Тому, інклюзивна культура є основою, важливим критерієм готовності ЗВО до розбудови відповідного освітнього середовища, тому попри зазначені виклики потребує поширення для сприйняття та прийняття широкою аудиторією.

Матеріали підготовлено до публікації за грантової підтримки Національного фонду досліджень України в рамках проєкту 2022.01/0010 «Дизайн інклюзивного освітнього середовища закладу вищої освіти».

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Boychuk, Y., Kazachiner, O., & Khliebnikova, T. Managing teacher's inclusive culture development. Amazonia Investiga. 2021. Vol. 10. Is. 44. PP. 207–219. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.44.08.20>

2. Гомонюк О., Перепелюк І., Гурська А. Особливості розвитку інклюзивної культури майбутніх вихователів закладів дошкільної освіти. *Психологічні тревелогіи*. 2023. №4. С. 94–101.

3. Гуренко О.І., Мицик Г.М., Попова А.С., Лопатіна Г.О. Використання цифрових технологій для реалізації інклюзивної вищої освіти: перспективи та обмеження. *Інклюзія і суспільство*. 2023. № 2. С. 28–36. <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2023-2-4>

4. Колупаєва А.А., Таранченко О.М. Інклюзивна освіта: від основ до практики: монографія. Київ: АТОПОЛ, 2016. 152 с.

5. Лешук Г. Інклюзивна комунікація як інструмент формування інклюзивної культури: термінологічний аналіз. *Social Work and Education*. 2021. Vol. 8. Is. 3. PP. 364–372.

6. Мицик Г., Попова А., Цибуляк Н., Линдіна Є. Імплементация європейських стандартів і рекомендацій у сфері інклюзивної вищої освіти в Україні: виклики та можливості. *Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта в XXI столітті»*. 2023. Vol. 8. Is. 8. С. 7–20. [https://doi.org/10.35387/ucj.2\(8\).2023.7-20](https://doi.org/10.35387/ucj.2(8).2023.7-20)

7. Стасюк Л., Мельничук О. Інклюзивна культура учасників освітнього процесу. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова*. 2023. Вип. 44. С. 98–103.

УДК 339+364

Новак І.М.

*провідний науковий співробітник відділу
досліджень людського розвитку
Інститут демографії та проблем якості життя
НАН України
м. Київ, Україна*

Жук І.Л.

*старший науковий співробітник відділу досліджень
людського розвитку
Інститут демографії та проблем якості життя
НАН України
м. Київ, Україна*

ГЛОБАЛЬНІ СОЦІАЛЬНІ РИЗИКИ І СТРАТЕГУВАННЯ ПРІОРИТЕТІВ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

Сучасні глобальні соціальні ризики пов'язані зі зменшенням соціальної стабільності внаслідок втрати захисту базових соціальних та економічних прав людини, вимушеної міграції, дефіци-

ту гідної праці, зростання бідності й нерівності, зокрема у доступі до роботи, освіти, соціального забезпечення, соціальних послуг і соціальної інфраструктури тощо (табл. 1) [2, с. 97].

Таблиця 1

Глобальні соціальні ризики, за визначенням Всесвітнього економічного форуму, 2024 р.

Глобальні соціальні ризики	Зміст
Інфляція	Хронічні захворювання фізичного та психічного здоров'я, що тривають рік або більше та потребують постійного медичного догляду та/або обмеження повсякденної діяльності. Включає, але не обмежується: стани, пов'язані зі старінням; надмірні споживацькі звички; зміна клімату та забруднення.
Порушення прав людини та/або громадянських свобод	Втрата захисту прав, властивих усім людям, незалежно від індивідуального статусу, та/або свобод, які лежать в основі громадянського простору. Включає, але не обмежується правом на: життя і свободу; роботу та освіту; свободу самовираження; мирні зібрання; дискримінація за статтю, расою, етнічністю та іншими ознаками і конфіденційність.
Нерівність або відсутність економічних можливостей	Стійкі бар'єри для реалізації економічного потенціалу та безпеки. Включає, але не обмежується: зростаючою або постійною бідністю; наявна або уявна нерівність доходів і багатства; нерівний доступ до освітніх, технологічних та економічних можливостей.
Інфекційні захворювання	Поширення вірусів, паразитів, грибків або бактерій, що призводить до масової загибелі людей і економічних розладів. Включає, але не обмежується: зоонозними захворюваннями; викиди природних або штучних патогенів; відродження вже наявних захворювань через зниження рівня імунітету; підвищення антимікробної резистентності; і вплив зміни клімату та деградації навколишнього середовища на патогени та їх переносники.
Недостатня громадська інфраструктура та послуги	Відсутня, невідповідна або несправедлива громадська інфраструктура та послуги. Включає, але не обмежується: недоступне або неадекватне соціальне забезпечення та пільги; житло; народна освіта; догляд за дітьми та людьми похилого віку; охорона здоров'я; а також системи санітарії та транспортування.
Вимушена міграція	Примусове переміщення або переміщення через або в межах кордонів. Причини включають, але не обмежуються: постійна дискримінація та переслідування; відсутність можливостей економічного просування; техногенні катастрофи; стихійні лиха та екстремальні погодні явища, включаючи наслідки зміни клімату; внутрішній або міждержавний конфлікт.
Поляризація суспільства	Ідеологічні та культурні розбіжності всередині та між громадами призводять до зниження соціальної стабільності, тупиків у прийнятті рішень, економічних розладів і посилення політичної поляризації.
Безробіття	Структурне погіршення перспектив роботи або стандартів роботи. Включає, але не обмежується: порушення прав працівників; стагнація заробітної плати; зростання безробіття та неповної зайнятості; переміщення через автоматизацію або зелений перехід; і стагнація соціальної мобільності.

Джерело: складено авторами за: [2, с. 97].

Для забезпечення адекватної відповіді на них ЄС прагне розвивати висококонкурентну соціальну ринкову політику, спрямовану на повну зайнятість і соціальний прогрес. З цією метою в 2017 р. Європейська Комісія презентувала Європейський стовп соціальних прав (англ. European Pillar of Social Rights) — стратегічний документ, що визначає 20 ключових принципів і прав за наступними темами: рівні можливості та доступ до ринку праці; справедливі умови праці; соціальний захист і соціальна інклюзія.

В 2021 р. був прийнятий план дій Європейського стовпа соціальних прав, реалізація заходів якого розрахована на перспективу до 2030 р. У 1997 р. була оприлюднена Європейська стратегія зайнятості, що в 2010 р. стала частиною стратегії соціально-економічного розвитку «Європа 2020», а з 2011 р. — інтегрована до Європейського семестру — річного циклу координації економічної політики. Цілі у сфері зайнятості до 2030 р. задекларовані у згаданому вище Плані дій Європейського стовпа соціальних прав, що був прийнятий 2021 р. [4].

Соціальна політика та зайнятість — сфера спільної компетенції ЄС і держав-членів. Загальні принципи регулювання у сфері соціальної політики й зайнятості викладені у ст. 3 Договору про Європейський Союз та у Договорі про функціонування Європейського Союзу в ст. 9, 10, 19, 45–48 та у розділах IX — про зайнятість (ст. 145–150), X — про соціальну політику (ст. 151–161), а також XI — про Європейський соціальний фонд (ст. 162–164).

Україна наближає своє законодавство до *acquis* ЄС, але висновки Європейської Комісії щодо заявки країни на членство в ЄС (від 1 лютого 2023 р.) свідчать, що нам потрібно продовжувати працювати над забезпеченням прав людей на гідну працю та соціальний захист [4].

До 2004 р. в Україні здійснювалось напрацювання середньострокових документів у сфері соціальної політики — указами президента затверджувались Основні напрями соціальної політики [5; 6]. Втім, в останні два десятиліття цей досвід був втрачений.

Складність і масштабність завдань, які повинна вирішувати наша країна в сучасних умовах, висувають нові вимоги до соціальної політики, процес реалізації якої має передбачати оцінювання із застосуванням:

– фінансових методів оцінки ефективності соціальних програм і публічних політик (прийнятих рішень у публічній сфері) (*financially oriented approach*) — аналітичний метод порівняльного аналізу середовища функціонування (англ. *Data Envelopment Analysis, DEA*) [1];

- нефінансових методів оцінювання політик — оцінювання впливу (impact oriented approach);
- експертної оцінки соціальної політики як відповіді на вплив глобальних соціальних ризиків;
- оцінки впливу державних цільових соціальних програм [3];
- оцінки впливу соціальної політики на регіональному та місцевому рівні (за участю стейкхолдерів, цільових груп та ін.).

З урахуванням перспективи європейської інтеграції, доцільним є запровадження середньо- і довгострокового стратегування пріоритетів соціальної політики України на основі результатів експертної оцінки актуальності та впливу глобальних соціальних ризиків в Україні (з урахуванням семирічного періоду бюджетного планування в ЄС), що має включати:

- розробку рамкового стратегічного документу в сфері соціальної політики на середньострокову перспективу (5-7 років) з визначенням основних проблем, цілей, завдань, напрямів, переліку державних цільових соціальних програм тощо);
- розробку державних цільових програм у сфері соціальної політики, визначення обсягів їх фінансування, критеріїв оцінки ефективності та показників моніторингу виконання;
- визначення пріоритетів та обсягів фінансування соціальних програм на рівні регіонів і місцевих громад.

Періодичне корегування стратегічних пріоритетів соціальної політики, державних цільових соціальних програм і пріоритетів соціальної політики на регіональному та місцевому рівнях має здійснюватися з урахуванням результатів оцінювання соціальної політики та експертної оцінки соціальної політики як відповіді на вплив глобальних соціальних ризиків. Це дозволить створити умови для наближення українського законодавства до *acquis* ЄС, реалізації в Україні висококонкурентної соціальної ринкової політики, спрямованої на повну зайнятість і соціальний прогрес, забезпечення прав людей на гідну працю та соціальний захист.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Аліксічук О.В. Оцінювання ефективності регіональної соціальної політики: теоретико-методологічні моделі. *Актуальні проблеми політики*. 2020. Вип. 66, с. 36-42. DOI: <https://doi.org/10.32837/app.v0i66.705>.
2. Global Risks Report 2024. 19th Edition. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>.
3. Оцінка ефективності програм соціальної підтримки за даними спеціального опитування населення / Черенько Л.М., Полякова С.В.,

Шишкін В.С., Заяць В.С., Когатько Ю.Л., Васильев О.А. Реут А.Г., Клименко Ю.А.; Нац. акад. наук. Укр., Ін-т демогр. та соц. дослідж. ім. М.В. Птухи. — Електронне видання. — Київ, 2020. — Об'єм даних 805 Кб.

4. Соціальна політика і зайнятість: наскільки Україна готова до вступу в ЄС. CEDOS, 28.06.2023 URL: <https://cedos.org.ua/researches/soczialna-polityka-i-zajnyatist-naskilky-ukrayina-gotova-do-vstupu-v-yes/>.

5. Указ Президента України «Про Основні напрями соціальної політики на 1997-2000 роки» від 18.10.1997 N 1166/97. URL: https://ips.ligazakon.net/document/U1166_97?an=5.

6. Указ Президента України «Про Основні напрями соціальної політики на період до 2004 року» від 24.05.2000 N 717/2000 URL: https://ips.ligazakon.net/document/U717_00.

УДК: 330.3:331.5:338.2

Новікова О.Ф.

д.е.н., професор

Інститут економіки промисловості НАН України

м. Київ, Україна

ПОДОЛАННЯ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕЦІ В СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІЙ СФЕРІ НА ЗАСАДАХ СТІЙКОСТІ

Науковці України в період війни значно активізувались в своїй діяльності та публікаціях на пошук рішень виходу із скрутної кризової ситуації, виходячи з позитивного оптимістичного сценарію розвитку країни у майбутньому. Акцент наукових досліджень на оцінці втрат, руйнувань та вкрай жакливих наслідків без пошуку можливостей їх подолання — це зневіра у перемозі, успішній повоєнній модернізації економіки України та знецінення волелюбності та патріотизму українського суспільства.

Зростає цінність наукових ідей, теоретичних та науково-практичних надбань, які орієнтовані на конструктивне системне бачення розв'язання проблем національної безпеки України на фоні загальносвітових, глобальних викликів людській цивілізації. Саме такою є спрямованість та змістовність наукового розуміння, усвідомлення та узагальнення світових і національних трансформацій у публікаціях відомого українського вченого, професора А.М. Колота, який є джерелом натхнення та інноваційності для наукової національної спільноти та світу. Українські вчені обережно дають експертизу світових змін та визначають національні

особливості в цих процесах. А.М. Колот — це — вічний двигун, який сміливо розкриває природу глобальних та національних викликів і націлює науковий світ дати відповіді на них. Це спостерігається у кожній публікації автора, а саме — у статті «Економічні детермінанти соціально-трудового розвитку» [1] та препринті «Екосистемність як імператив стійкого людиновимірного розвитку» [2]. Тут — високий теоретичний рівень усвідомлення перетворень, які відбуваються у світі, і талант автора донести їх як нові можливості, так і нові виклики та загрози.

Аналіз наукових публікацій, які вийшли під час повномасштабної війни за 2022-2023 роки з проблем соціально-трудового розвитку, свідчить про високу активність науковців та освітян у прагненні бути гідним науковим тилом під час війни і знаходити якісні управлінські рішення, які спрямовані на захист національних інтересів в умовах війни у воєнній, економічній, соціальній, інформаційній, екологічній сферах тощо. У 2023 році з відомих економічних інститутів вийшли такі монографії: «Людський капітал регіонів України: проблеми відтворення в умовах гібридної та повномасштабної війни як загроза для повоєнного відновлення країни» (В.П. Антонюк, Ю.С. Залознова) [3], «Мобільність робочої сили: тенденції і перспективи» (колективна монографія, де головними авторами є доктори екон. наук І.Л. Петрова та В.В. Близнюк) [4]. Проблематика виявлення та подолання загроз соціально-трудоному розвитку, безпосередньо спричинених повномасштабною війною, знаходить відображення у різних форматах представлення результатів наукових досліджень — наукових статтях [5; 6], тезах науково-практичних конференцій [7; 8], матеріалах круглих столів [9; 10] тощо.

Але на фоні певних досягнень проблемам подолання загроз національній безпеці у соціально-трудої сфері на засадах стійкості не приділяється увага. За роки незалежності України загрози у трудовій сфері визначались законодавством про національну безпеку з 1997 по 2018 рік. Це — 21 рік, спочатку у Концепції (основи державної політики) національної безпеки (1997 р.) [11] та у Законі України «Про основи національної безпеки» (2003 р.) [12]. Правове оформлення цих загроз поширювало їх статус та можливість подолання.

У 2018 році в Україні приймають новий Закон України «Про національну безпеку України» [13], де вилучено положення з трудової, соціальної, економічної, інформаційної та екологічної безпеки із законодавства про національну безпеку. В житті країни ці загрози та ризики залишились та примножились.

Значним є перелік загроз трудовій сфері, які накопичились в Україні ще до повномасштабної агресії РФ. Це: зменшення загальної чисельності робочої сили в Україні, її постаріння; наявність безробіття; низька вартість робочої сили; низький рівень продуктивності праці; дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили; наявність тіньової та неформальної зайнятості; прекарізація зайнятості; наявність бідних серед працюючих; зовнішня трудова міграція, відтік за межі країни людського та інтелектуального капіталу; незбалансованість інтересів працівника і роботодавця щодо оплати праці, професійного розвитку, виробничої демократії; зниження ролі профспілок у захисті трудових прав; занепад системи професійно-технічної освіти; зниження рівня підготовки інженерно-технічних працівників у ВНЗ.

Під час війни ці загрози залишилися і посилилась їх дія. Але виникли нові загрози, обумовлені наслідками війни. Це: втрата життя і здоров'я внаслідок війни; втрата (обмеження) працездатності внаслідок інвалідізації; зростання смертності осіб працездатного віку; нерозвиненість реабілітаційних послуг; втрата роботи та доходів, зниження рівня оплати праці; вимушена зовнішня міграція від небезпек життю і здоров'ю людини; руйнування виробничої та житлової інфраструктури; зниження попиту і пропозиції робочої сили, застійне безробіття; значне зниження соціальних і трудових прав і гарантій працюючих під час воєнного стану; зміна настанов людини із стратегій розвитку на можливість виживання; обмеження для професійного розвитку; регіональні дисбаланси робочої сили внаслідок внутрішнього переміщення населення; руйнування соціально-трудових відносин, недовіра соціального діалогу; зростання соціальної нерівності, зростання бідності серед працюючих.

Загрози національній безпеці у трудовій сфері за кількістю, проявом та наслідками вимагають термінової зміни державної політики з цих питань. Це потребує оцінки системи управління соціально-трудовою сферою та причин, які обумовили її занепад.

На Рис. 1 систематизовано і представлено причини неспроможності державного управління долати загрози національній безпеці у соціально-трудовій сфері за роки незалежності України, за мирних та воєнних часів. Зазначені причини згруповано за двома змістовними групами. В першій групі причин акцентується увага на правових провалах, ямах, перешкодах, пастках, які посилюють дію загроз національній безпеці у трудовій сфері. Виключення із законодавства про національну безпеку соціальної, економічної,

екологічної, інформаційної сфер потягнуло за собою їх відсутність і у Стратегії економічної безпеки, і у національній системі стійкості, і у міграційному законодавстві. Це обумовило перешкоди для виконання ратифікованих Україною міжнародних норм. Показовим прикладом стала неспроможність держави за роки незалежності прийняти Трудовий кодекс України. Протягом останніх років в експертизі проектів Київський національний економічний університет імені Вадима Гетмана разом з Інститутом економіки промисловості НАН України відстоювали якість цього документу. У 2020, 2022 та у 2024 роках вони виступили експертами за проектами Законів України «Про працю», а потім Трудового кодексу. У 2020 та 2022 роках законопроекти відхилили, а у 2024 році стоїть питання чи врахує Мінекономіки України наші пропозиції, бо вони стосуються саме підвищення якості державного управління трудовою сферою.

Друга група причин неспроможності державного управління долати загрози національній безпеці у соціально-трудої сфері на Рис. 1 полягає у неупорядкованості, незбалансованості, невмотивованості органів державного управління долати загрози соціально-трудої розвитку. Ці узагальнення в подальших наукових дослідженнях потребують більш поглибленого аналізу чинників неефективності державного управління трудовою сферою та конструктивних рішень з їх попередження та подолання.

Що ж нам робити? Як подолати ці загрози під час війни та повоєнного відновлення?

Термін закінчення війни не визначений. Її наслідки посилюються, а нам треба вистояти, адаптуватись, зміцнити та відновитись. Вже зараз необхідно виявити здатність до функціонування в екстремальних умовах та спроможність до розвитку.

Відділення економіки Національної Академії наук України активно підхопило ідею національної стійкості. Представники наукових шкіл України розпочали опрацьовувати цю тематику. Для України — це новий і науковий, і управлінський напрям досліджень і діяльності. Його актуальність і реалізація значно зросли в умовах війни. Але трудова сфера за правовими регламентаціями України виключена з системи національної безпеки і не включена до системи забезпечення національної системи стійкості. А в міжнародній практиці широко використовується феномен стійкості трудової сфери, ринку праці, працівника. Навіть є міжнародні оцінки та порівняння. Тільки без України.

**ПРИЧИНИ НЕСПРОМОЖНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ДОЛАТИ ЗАГРОЗИ
НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ У СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІЙ СФЕРІ**

<p align="center">НЕДОЛІКИ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ЩО ПОСИЛЮЮТЬ ДІЮ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ У ТРУДОВІЙ СФЕРІ</p>	<p align="center">ПРИЧИНИ НЕВПОРЯДКОВАНІСТІ, НЕВМОТИВОВАНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ДОЛАТИ ЗАГРОЗИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОМУ РОЗВИТКУ</p>
<p>Виключення із законодавства про національну безпеку у 2018 р. загроз соціально-гуманітарної та економічної спрямованості</p>	<p>Незбалансованість трудового і цифрового розвитку</p>
<p>Відсутність у Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року положень з трудоворесурсної безпеки</p>	<p>Орієнтація на ліберальну модель розвитку при ігноруванні людиноцентричної моделі</p>
<p>Невключеність соціально-трудової сфери до сфер забезпечення національної системи стійкості</p>	<p>Відсутність концепцій, стратегій, програм з розвитку трудової сфери та збереження трудового потенціалу на державному та регіональному рівнях</p>
<p>Незорієнтованість управління на стійкість ринку праці, трудової сфери, соціально-трудових відносин, резильєнтність робочої сили</p>	<p>Відсутність спадкоємності при передачі функцій управління трудовою сферою від Мінсоцполітики до Мінекономіки у 2019 р.</p>
<p>Неспроможність за роки незалежності прийняти Трудовий кодекс України</p>	<p>Відсутність в оцінці діяльності державних органів влади показників ефективності роботи у трудовій сфері</p>
<p>Невизначеність у міграційному законодавстві України правових норм повернення мігрантів</p>	<p>Слабкий професійно-кваліфікаційний потенціал держслужбовців з питань праці</p>
<p>Незбалансованість національних трудових стандартів із європейськими</p>	<p>Ігнорування органами влади партнерства і взаємодії з громадськими об'єднаннями профспілок і роботодавців</p>
<p>Нератифікованість Україною значної кількості Конвенцій і рекомендацій МОП</p>	<p>Невиконання правових обов'язків держави під гаслом дерадянзації</p>

Рис. 1. Причини неспроможності державного управління долати загрози національній безпеці у соціально-трудої сфері за роки незалежності України, за мирних та воєнних часів.

На Рис. 2 представлено і зарубіжні визначення понять, і наші щодо стійкості працівника, ринку праці, трудових відносин та соціально-трудової сфери. Але це — стадія становлення. Її розвиток потребує значних зусиль з боку науки та управлінців, результатів та їх впровадження.

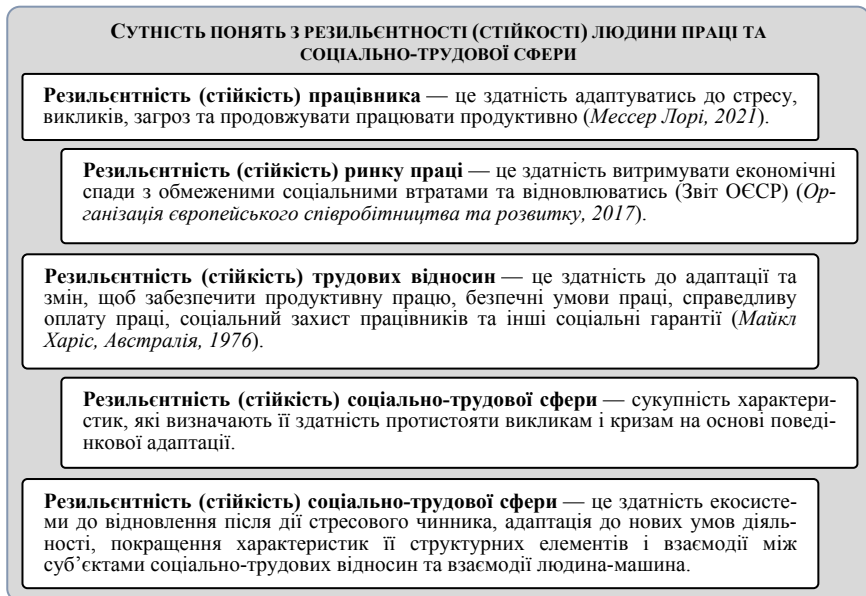


Рис. 2. Визначення понять щодо стійкості працівника, ринку праці, трудових відносин та соціально-трудової сфери [5].

З категоріальним та понятійним апаратом стійкості відносно сфери праці необхідно більш ґрунтовно розбиратися. А от механізми та інструменти подолання загроз національній безпеці у трудовій сфері на засадах стійкості повинні мати правову основу та реалізовуватись. 10 листопада 2023 року Розпорядженням КМУ №1025-р затверджено План заходів [14] з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості [15]. В першому завданні серед заходів передбачається «розроблення та подання на розгляд КМУ Законопроекту щодо основ національної стійкості України» у 2024 р. Серед відповідальних виконавців є НАН України. Але будь-які пропозиції, рекомендації та зауваження до проекту Закону України «Про основи національної стійкості» фахівці мають можливість подати на стадії його формування або на стадії його громадського обговорення. Доцільно

рекомендувати цю актуальну тематику аспірантам та докторантам. Вона нова, інноваційна і гостро затребувана у воєнний час та при повоєнному відновленні.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПОДОЛАННЯ ЗАГРОЗ У ТРУДОВІЙ СФЕРІ НА ЗАСАДАХ СТІЙКОСТІ (РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ)
Формування правових та інституційних засад забезпечення національної системи стійкості в соціальній, економічній, трудовій, промисловій, інформаційній, цифровій сферах
Визначення в трудовому законодавстві України чітких механізмів регулювання і стимулювання зайнятості в екстремальних умовах
Забезпечення резильєнтності ринку праці за рахунок подолання дефіциту робочої сили (повернення зовнішніх мігрантів, залучення іноземних трудових мігрантів, стримування зовнішньої міграції людського капіталу, впровадження цифрових технологій тощо)
Забезпечення людиноцентричної модернізації ринку праці, прискорення євроінтеграційного шляху України, подолання вимушеного обмеження трудових прав і гарантій працівника, обумовлене воєнним станом
Подолання протистояння інтересів роботодавців і найманих працівників
Забезпечення збалансованості потреб підготовки висококваліфікованих фахівців в системі професійної та вищої освіти запитам економіки
Враховання цінностей людського розвитку та орієнтирів гідної праці при набутті потенціалу адаптації та функціонування в екстремальних умовах
Задоволення попиту на зміцнення сектору безпеки та потреб ринку праці на військові кадри
Підвищення продуктивності праці через використання технологій 5.0 на нових виробництвах
Реабілітація військових та цивільних осіб, які зазнали травмування, та повернення їх на ринок праці
Підвищення якості державного та корпоративного управління за рахунок використання цифрових технологій в управлінні на засадах ESG
Заохочення громадських об'єднань і профспілок на досягнення резильєнтності робочої сили, ринку праці, соціально-трудова відносин і соціально-трудова сфери
Забезпечення високої професійної мобільності працівників в умовах шоків впливів на ринок праці, набуття навичок швидкого переходу у споріднені професії

Рис. 3 Стратегічні напрями з подолання загроз у трудовій сфері з врахуванням потреб стійкості (резильєнтності).

Вкрай необхідно обґрунтувати управлінські рішення як розв'язати проблему. Це — намітити шляхи подолання загроз у трудовій сфері на засадах стійкості. На Рис. 3 запропоновані стратегічні напрями з подолання загроз у трудовій сфері з врахуванням потреб стійкості.

Але щоб ці стратегічні напрями стали практичними діями, вони повинні знайти місце або у Плані дії з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості, або у Плані відновлення України. Реалізація запропонованих стратегічних напрямів також можлива і через оновлення Стратегії економічної безпеки, і Стратегії людського розвитку, і трудове законодавство, а також через представлення цієї наукової позиції в публікаціях.

Подолання загроз національній безпеці у трудовій сфері на засадах стійкості стане головним важелем виходу України із руйнівного стану та запорукою успішного повоєнного відновлення.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Колот А.М., Герасименко О.О. Некономічні детермінанти соціально-трудоного розвитку — XXI // *Соціально-трудоі відносини: теорія та практика*: зб. наук. пр. — Київ : КНЕУ, 2023. — № 13, ч. 1. — С. 14–28. — Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/items/04f3d24e-1474-4c41-943a-9d59b27a66e3> (дата звернення: 10.04.2024).
2. Колот А.М. Екосистемність як імператив стійкого людиновимірного розвитку: препринт / А.М. Колот. — К.: КНЕУ, 2024. — 52 с.
3. Антонюк В.П., Залознова Ю.С. Людський капітал регіонів України: проблеми відтворення в умовах гібридної та повномасштабної війни як загроза для повоєнного відновлення країни / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2023. 175 с. — Режим доступу: <https://iie.org.ua/monografiji/ljudskij-kapital-regioniv-ukraini-problemi-vidtvorennya-v-umovah-gibridnoi-ta-povnomasshtabnoi-vijni-jak-zagroza-dlja-povoiennogo-vidnovlennja-kraini/> (дата звернення: 10.04.2024).
4. Мобільність робочої сили України: тенденції та перспективи : колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. Л.Л. Петрової, д.е.н. В.В. Близнюк; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». — К., 2023. — 334 с. — Режим доступу: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/Mobilnist-robochoi-sily-Ukrainy.pdf> (дата звернення: 10.04.2024).
5. Новікова О.Ф., Азьмук Н.А. Цифровізація — чинник посилення резильєнтності соціально-трудоі сфери та повоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-27>
6. Новікова О.Ф., Остафійчук Я.В. Забезпечення збалансованого соціально-трудоного розвитку України: виклики та можливості. *Економі-*

ка промисловості. 2023. № 2 (102). С. 62-77. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2023.02.062>

7. Новікова О.Ф. Стратегічні пріоритети подолання загроз національній безпеці у трудовій сфері на засадах стійкості в умовах повоєнної розбудови / Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції», 16-17 листопада 2023 р. — Хмельницький: ХНУ, 2023. — с. 236-239.

8. Zaloznova Yuliya, Novikova Olga, Azmuk Nadiia. Formation of human capital on the basis of resilience / Economic trends: new opportunities and threats: II International scientific conference (November 25-26, 2022. Le Mans, France). Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2022. P. 67-72. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26269-2-16>

9. Новікова О.Ф. Загрози соціальній безпеці людини у сфері праці в умовах війни: стан та можливості подолання. *Загрози соціальній безпеці людини в умовах війни: матеріали круглого столу 27-29 вересня 2023 року* / За заг. ред. проф. З.С. Варналія. Київ-Чернівці: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2023. С. 64-66. Режим доступу: <https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2023/10/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D1%82%D0%B5%D0%B7.pdf> (дата звернення: 10.04.2024).

10. Новікова О. Ф. Формування соціальної безпеки людини на засадах резильності в умовах гібридної війни. *Соціальна безпека людини в умовах війни: сутність, особливості та шляхи забезпечення*: матеріали круглого столу 28-30 червня 2023 р. / за заг. ред. проф. З.С. Варналія. Київ-Одеса: Знання України. 2023. С. 54-62.

11. Про Концепцію (основи державної політики) національної безпеки України: Постанова Верховної Ради України від 16.01.1997 р. № 3/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 10. Ст.85.

12. Про основи національної безпеки України: Закон України від 19.06.2003 р. № 964-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 39. Ст. 351.

13. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. *Офіційний вісник України*. 2018. № 55. Ст. 1903.

14. План заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості. Затв. розпорядженням КМУ №1025-Р від 10.11.2023. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-zakhodiv-z-realizatsii-kontseptsii-zabezpechennia-natsionalnoi-systemy-stiikosti-do-2025-roku-i101123-1025> (дата звернення: 10.04.2024).

15. Про Концепцію забезпечення національної системи стійкості: Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 479/2021. *Офіційний вісник Президента України*. 2021. № 24. С. 64. Ст. 1093.

ТОЛЕРАНТНІСТЬ ДО ІМІГРАНТІВ В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Повномасштабна війна спричинила масові міграційні процеси населення як в межах України, так і за кордон. Для мігрантів та біженців з України основними приймаючими країнами були і залишаються країни ЄС, США, Канада та Ізраїль. Після вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року країни Європейського Союзу негайно відреагували, демонструючи активну солідарність, що виявилася у наданні допомоги людям, які опинилися у скрутному становищі. Це включало в себе надання гуманітарної допомоги, екстрену допомогу у сфері цивільного захисту, підтримку на кордоні, а також захист тих осіб, які шукали порятунку від війни.

За даними Міністерства закордонних справ України станом на 21 червня 2023 року за кордоном перебували 8 мільйонів 177 тисяч українців, що на 188 тисяч осіб більше порівняно з даними станом на 1 лютого 2023 року. Основними приймаючими країнами стали Польща — 22 %, Німеччина — 14,6 %, США — 11 %, Чехія — 7,9 %, Італія — 5 %, Канада — 4,9 %, Іспанія — 3,4 %, Ізраїль — 2,75 % [1]. В умовах масової міграції місцеве населення країн-реципієнтів не завжди прихильно та толерантно ставиться до іноземців. Так, відповідно до результатів Європейського соціального дослідження, жителі Європи вважають, що їхні країни стали гіршими місцями для проживання через міграцію [2]. В цьому аспекті варто зауважити про суттєву диференціацію рівнів толерантності до іммігрантів в країнах ЄС (рис. 1).

Так, найвище значення показника «Толерантність до іммігрантів» в Глобальному індексі конкурентоспроможності талантів в 2023 році характерне для Люксембургу — 95,38. На другому місці за прихильністю до іноземців знаходиться Ірландія (93,85). Замикають чільну трійку лідерів — найбільш прихильних до іммігрантів країн ЄС — Швеція та Португалія зі значенням показника 92,31.

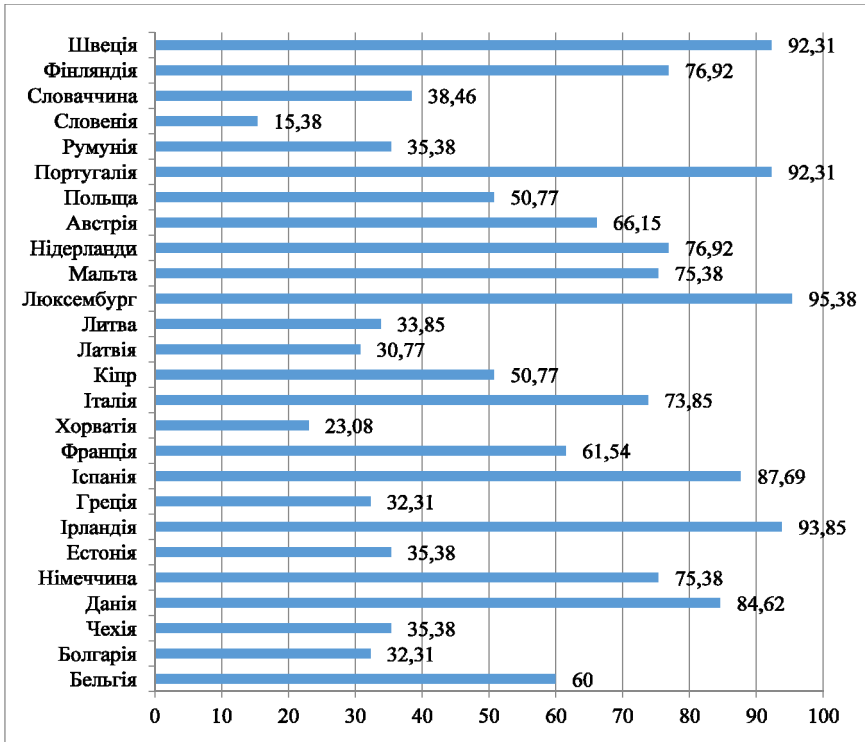


Рис. 1. Значення показника «Толерантність до іммігрантів» в Глобальному індексі конкурентоспроможності талантів в 2023 році в країнах ЄС

Джерело: складено за даними [3].

Водночас найменш толерантними у відносинах з іммігрантами є жителі Словенії (15,38), Хорватії (23,08) та Латвії (30,77). Проаналізоване значення показника лежить в площині інших досліджень з аналогічною метою. Так, згідно з дослідженням Gallup, світ все менше сприймає мігрантів. Індекс прийнятності мігрантів демонструє, що певні країни ЄС є одними з країн, які найменше сприймають іммігрантів у світі, включаючи Хорватію, Латвію та Словаччину [4].

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну — дослідження Громадянської мережі ОПОРА. *Громадянська мережа ОПОРА.*

URL: <https://www.oporaua.org/viyna/kilkist-ukrayintsiv-ta-yikh-migratsiia-za-kordon-cherez-viinu-doslidzhennia-gromadianskoyi-merezhi-opora-24791>

2. Europeans Are Less Acceptive for Migrants From Poorer Countries, Survey Reveals. *SchengenVisaInfo*. URL: <https://www.schengenvisa.info.com/news/europeans-are-less-acceptive-for-migrants-from-poorer-countries-survey-reveals/>

3. The Global Talent Competitiveness Index 2023: What a Difference Ten Years Make What to Expect for the Next Decade Fontainebleau. *INSEAD* (2023). France. 314 p. URL: <https://www.insead.edu/system/files/2023-11/gtci-2023-report.pdf>

4. The Countries Most And Least Accepting Of Migrants. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/chart/10804/the-countries-most-and-least-accepting-of-migrants/>

УДК 338.1/2+330.15

Omelchuk D.S.

*PhD candidate in the specialty 073 — Management
Department of Socioeconomics and Human Resources
Management
Vadym Hetman Kyiv National Economic University
m. Kyiv, Ukraine*

BUSINESS ECOSYSTEMS AND PRINCIPLES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: FROM TERMINOLOGICAL COINCIDENCES TO HARMONIZATION OF CONCEPTS

The emergence in the twenty-first century of the concept of strategic management, which considered as the main object of management not a single company or even an industry market, but a system of related market agents («an ecosystem of producers, suppliers and consumers»), was not directly related to the principles of sustainable development, in particular, it did not pay any special attention to either social or environmental aspects of commercial activity. The concept stipulated that modern high-tech production requires strategic management to transform both the traditional perception of competition and the traditional organizational hierarchy, resorting to networking and sharing the potential of scientific and technological innovations [1;2]. This concept was based on the analogy between ecological systems (the coexistence of species that created challenges and opportunities for each other in the process of

natural selection) and clusters of high-tech companies, within which «co-evolution» becomes more important than competition [1]. However, the views of the founders of this concept are far from prioritizing the harmonization of social, environmental and economic business results. The focus of the concept developers, primarily J.F. Moore, is on the problems of ensuring coordination of life cycle stages and development strategies of companies linked in technological value chains, in particular, conscious regulation of the rhythm of innovation and open access to their economic use [1]. At the same time, the ideology of the proposed guidelines is far from formulating goals in terms of the «common good» and avoiding barriers to the use of advanced technical solutions. In particular, justifying the «importance of maintaining bargaining power for the leader of the business ecosystem», J.F. Moore mentions IBM, which did not restrict access to the use of its technical standards by other manufacturers, as an example of «one of the many strategies that caused the downfall» [1, P. 80]. The authors of the concept do not avoid recommendations aimed at gaining monopoly power, maintaining it by restricting the access of new competitors to the market, or deliberately slowing down the process of technology renewal in order to maximize the economic benefits of those already in use [1, P. 79 — 82]. Even the long-known and similar in methodology (the success of an exporter is shaped by conditions along the entire value chain, including supplier industries and the ability to extract the effect of clustering) concept of global competitive advantage by M. Porter [3] provides for greater attention to collective benefits than to the benefits of the «cluster leader», compared to the works of the founders of the concept of «business ecosystems». The latter consider management within the ecosystem as a means to reduce uncertainty and risks for the leader's company, and the leading context of the recommendations is to maintain leadership, to control the leading factor of the ecosystem's viability, the «source of exceptional value» created for the consumer [1; 2].

Accordingly, the works of domestic authors who develop the concept of business ecosystems, in particular the innovative publications of A.M. Kolot [4; 5], give this concept a qualitatively new context, significantly transforming the very approach to the study of ecosystem functioning and the formation of strategic management tools adequate to this form of implementation of scientific and technological progress.

First of all, Kolot's works bring to this concept the principles of «human dimensionality» («human centrism») [4;5], which were not

inherent in the works of the founders of the concept of business ecosystems, who mention human resources only to take into account the critical importance of this resource, but not in the context of giving the characteristics of the conditions for its reproduction the value of the ultimate goal of economic activity and the main criterion for the efficiency of the business ecosystem. Thus, for Moore, the subordination of the ecosystem to human development has only one form of manifestation: the assessment by consumers of the value created in the process of ecosystem functioning is a crucial condition for maintaining high profitability, and consumer commitment is the basis for avoiding fierce price competition that forces producers to agree to the level of income set by the «poorest producer» [6]. For example, Moore, citing the example of the «industrial ecosystem,» mentions a long process of reconciling the interests of automobile corporations with employees («critical suppliers to the automotive industry» [1 p.78]). However, the strengthening of the bargaining position of employees is mentioned only in the context of the weakening of the competitiveness of American automakers in the fight against competitors from Japan.

Similarly, the attitude to the structure (landscape) of the ecosystem is changing, which for Western authors of the concept is only a tool for maintaining the power of the «leader company»: this structure is deliberately «programmed» by decisions to provide/restrict access to technological solutions or resources controlled by such a company [1]. In the works of A.M. Kolot, harmonization of such a structure, counteracting its simplification is an important condition for obtaining a synergistic effect [4], since simplification of the sectoral structure of the ecosystem deprives it of the potential to generate benefits in the industries that benefit from innovations developed within the «leading link of the ecosystem of manufacturing companies» [4].

Accordingly, the effects of «complementarity» of the growth of ecosystem participants are considered qualitatively differently in the works of Western authors [1; 7; 8] and in the publications of A.M. Kolot. In particular, in the article [1], the complementarity effect is an object of trade, access to which should be regulated in order to maintain the position of the ecosystem leader and program transitions between the phases of its life cycle in accordance with the needs of the leader's company. At the same time, according to A.M. Kolot [4], it is the driving force behind the construction of a new system of economic relations that allows spontaneously, without building a hierarchical structure, to build a network capable of spreading the benefits of innovations generated in one part of the system to others, creating «waves of innovative growth».

The concept of strategic management based on the management of the development of the «business ecosystem» has, in our opinion, a significant development potential, in particular, for solving the problems of harmonizing the strategies of high-tech business development and establishing the institutional structure of the welfare society. At the same time, in the works of the founders of the «business ecosystem» concept, the relevant strategic management is aimed mainly at achieving and maintaining control over the leading source of «creating exceptional value for the consumer» and the corresponding programming of the development of complementary industries in accordance with the stages of the life cycle of the leader's company. However, in the works of domestic scholars, this concept acquires a qualitatively new content, in particular, the publications of A.M. Kolot synthesize its provisions with the principles of human-centeredness and give priority to preserving the complexity of the ecosystem structure as the basis for generating a synergistic effect. It is this shift in the focus of the research from commercial and managerial to social and regulatory tasks that allows us to interpret ecosystem business management as a powerful tool for ensuring business sensitivity to the environmental consequences of economic activity; harmonizing commercial business goals with the compensatory capacity of the natural environment. In fact, it is the ecosystem management concept that allows «programming the reproduction of the production network» taking into account the complex of social and environmental consequences of structural changes, achieving a comprehensive vision of the interaction of the entire business ecosystem with the natural environment, as opposed to fragmentary regulation of such interaction in relation to individual industries or production complexes.

LIST OF REFERENCES:

1. Moore, J.F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review. 1999. Vol. 71. №3. P. 75-86.
2. Moore J. F. The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York: HarperBusiness, 1996.
3. Porter M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations, Macmillan, London.
4. Kolot A.M. Ecosystemicity as an imperative of sustainable human development: preprint / A.M. Kolot — K. : KNEU, 2024. — 52 p.
5. Kolot A.M., Gerasymenko O.O., Shevchenko A.S., Babiy Y.M. Ecosystem of human resources of organizations as a concept and applied platform of human-centeredness. Problems of Economics. 2023. № 3. C. 282-294. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294>

6. Eric S. Reinert. How the Rich Countries Got Rich... and Why the Poor Stay Poor — K. Tempora, 2014. 444 p.

7. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. Strategic Management Journal. 2018. Vol. 39. No. 8. Pp. 2255-2276. DOI 10.1002/smj.2904

8. McLaurin J. P. Why the New Workplace Ecosystem Is Key to the Future of Work (February 24, 2022). URL: <https://www.gensler.com/blog/what-does-the-new-workplace-ecosystem-looklike>

УДК 352/354-1

Осипенко С.О.

*доцент кафедри управління та адміністрування
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького
м. Запоріжжя, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ СОЦІАЛЬНОЇ ДІЇ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Сучасний етап розбудови децентралізованої системи державного управління було розпочато у 2014 р. На думку вітчизняних та зарубіжних експертів даний комплекс реформ є найуспішнішим та демократичнішим за часів незалежності України, адже було сформовано доволі ефективну базову ланку місцевого самоврядування — об'єднані територіальні громади, діяльність яких спрямовано на створення і підтримку повноцінного життєвого середовища місцевих мешканців, надання високоякісних та доступних публічних та соціальних послуг. Крім того, ключовий вектор реформи полягав у становленні інститутів прямого народовладдя, а також узгодженні інтересів держави та територіальних громад.

При цьому слід зауважити, що розбудова децентралізованої системи державного управління відбувалась в доволі складних умовах для України. По-перше, реформу було розпочато саме на початку гібридної війни, яку спровокувала російська федерація. Відповідно дана реформа стала основним чинником збереження державної цілісності та незалежності України.

По-друге, даний етап реформи не було завершено, як планувалось у 2022 р. у зв'язку із початком повномасштабної війни російської федерації проти України. І як результат процес реформування було призупинено, а також поставлено на паузу

вирішення на законодавчому рівні проблемних питань, що виявлені в процесі розбудови децентралізованої моделі державного управління.

Отже одним із значних здобутків реформи децентралізації та територіальної організації влади слід вважати запровадження та активне використання інструментів прямого народовладдя, що базуються на залученні громадян до процесу безпосереднього впливу на функціонування об'єднаних територіальних громад, покращені соціального клімату, а також підвищенні якості соціальних послуг забезпечення якими покладено на місцеву владу. Відповідно одним із ключових інструментів прямого народовладдя є проекти соціальної дії, які спрямовані на позитивні соціальні зрушення в громаді та розробляються активними громадянами.

Характерною особливістю проектів соціальної дії є те, що як правило їх забезпечення відбувається за підтримки міжнародних організацій або донорів у співфінансуванні з місцевими органами самоврядування. Але при цьому проекти соціальної дії також можуть частково фінансуватись як за рахунок коштів місцевого бюджету (бюджет участі), так і коштів державного бюджету (субвенції та інші види фінансової допомоги). Кошти, що виділяються на реалізацію проектів соціальної дії є грантовими та в обов'язковому порядку є підзвітними.

На сьогоднішній день перспективними напрямками проектів соціальної дії які важливі і для територіальних громад, і у фінансуванні яких можуть бути зацікавлені потенційні донори:

- проекти енергозбереження та альтернативна енергетика;
- освітні проекти (неформальна освіта);
- проекти соціальної згуртованості громадян країни;
- проекти підтримки ветеранів війни та осіб постраждалих в наслідок бойових дій, а також внутрішньо переміщених осіб;
- проекти підтримки людей старшого віку та сприяння поширенню інклюзії;
- молодіжні проекти, що популяризують демократичні цінності;
- проекти сприяння ментального здоров'я мешканців територіальних громад в умовах воєнного стану;
- проекти сприяння гендерної рівності;
- проекти покращення екології регіону.

Грантові кошти, що виділяються донорами на фінансування проектів соціальної дії об'єднаних територіальних громад можуть покривати наступні витрати: вартість матеріалів та обладнання необхідних для реалізації проекту; професійні послуги (ремонт, будівництво, оформлення, переобладнання тощо); об-

грунтовані адміністративні витрати; витрати на логістику; комунікаційні витрати; інші витрати, що пов'язані з безпосередньою реалізацією проєктів.

Щодо витрат які не покриваються саме грантовими коштами слід віднести: витрати на оренду офісу або обладнання; поточні організаційні витрати (послуги інтернет провайдера, оплата мобільного зв'язку, вартість програмного забезпечення, канцелярські витрати тощо); заробітна плата держслужбовців, які приймають участь в реалізації проєкта; витрати на рекламу, тощо.

Аналізуючи особливості реалізації проєктів соціальної дії в об'єднаних територіальних громадах слід наголосити, що на сьогоднішній день відсутня статистична інформація щодо кількості проєктів соціальної дії, їх вартість та результати реалізації, яка б акумулювалась на державному рівні і надавала можливість зробити висновки про рівень використання даного інструмента органами місцевого самоврядування для досягнення соціального ефекту в громадах. Така інформація доступна лише щодо реалізації бюджетів участі об'єднаних територіальних громад.

Так у 2021 році майже 200 об'єднаних територіальних громад запровадили бюджет участі. Кількість реалізованих проєктів за рахунок коштів бюджету участі склала 2478 з загальним бюджетом у 592,5 млн. грн., з низ 400 проєктів спрямовані на облаштування об'єктів соціальної інфраструктури, 545 на створення місць дитячого дозвілля тощо. При цьому слід відмітити, що кожен п'ятий проєкт за статусом можна віднести до проєктів соціальної дії [2].

Від початку повномасштабного вторгнення реалізація проєктів бюджету участі було призупинено і в 2022 р. не було реалізовано майже жодного такого проєкту. Це обумовлено тим, що територіальні громади не мали можливості виділити кошти на їх реалізацію, а також не могли в повній мірі організувати всі етапи реалізації проєктів даного рівня. Однак починаючи з 2023 р. значна кількість об'єднаних територіальних громад повернулась до практики реалізації бюджетів участі. Крім того, міжнародні організації, що виступають донорами в наданні грантових коштів для реалізації проєктів такого рівня та напряму дуже охоче йдуть на співпрацю з громадами України та надають таку необхідну підтримку.

Отже, в умовах повномасштабної війни органам місцевого самоврядування доцільно більшу увагу приділити використанню такого ефективного інструменту залучення додаткових фінансових ресурсів для забезпечення соціальних потреб громадян, від-

будови громад та забезпечення повноцінного життєвого середовища в них. Відповідно це потребує посилення комунікації з боку органів місцевого самоврядування з місцевими мешканцями щодо активізації роботи в даному напрямі, а також пошуку міжнародних організацій донорів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. В Україні 197 громад впроваджують бюджет участі URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14598>

УДК 331.5

*Паламарюк Т.С.
аспірантка кафедри бізнесу та управління персоналом
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
м. Чернівці, Україна*

АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Глобалізаційні процеси залишили свій відбиток у вигляді адаптаційних змін до нової реальності, не оминувши жодну із сфер соціальної екосистеми. Трансформації ЛК (людського капіталу), що виступає ключовим аспектом економічної сфери, відображаються, передусім, у напрямках його розвитку.

Розглядаючи ЛК як комплексне поняття, що охоплює знання, вміння, навички, компетенції та інші унікальні характеристики людини, варто зазначити його ключові компоненти, які підлягають якісним змінам. Основними серед них є: освіта та навчання, професійний досвід, здоров'я та фізична працездатність, соціальні та емоційні навички.

Щодо напрямів розвитку ЛК, які зазнали значних коректив, першим варто виокремити перехід освіти та навчання на новий рівень з глобальною перспективою. Зростає попит на фахівців, знання, навички та компетенції яких, насамперед, відповідають глобальним стандартам і вимогам для визнання на міжнародному ринку освіти та праці. Це передбачає отримання міжнародних акредитацій та сертифікацій, що засвідчують релевантний рівень освітнього процесу. Проте потреба у відповідних фахівцях не обмежується попередніми вимогами, але й охоплює володіння тонкощами міжкультурної комунікації, розуміння міжнародних

економічно-політичних процесів, а також знання глобальних регуляторних норм [2, 52-61].

Диджиталізація та технологічні навички, як напрям розвитку ЛК, набувають усе більшої актуальності, зокрема освоєння аналітики великих даних та особливостей взаємодії із ШІ (штучним інтелектом). До прикладу, у праці Г. Ган (2020) досліджено, що в Сінгапурі, завдяки ШІ й аналітиці великих даних, ініційовано заходи підвищення кваліфікації та навчання протягом життя, а також запроваджено створення технологічних платформ, що синхронізують отримані навички з професійним зростанням і плануванням кар'єри [3].

Окрім невинного удосконалення *hard skills*, значущим напрямом є розвиток та розширення власних *soft skills*. Досягнення такого консенсусу між зацікавленими сторонами, а саме: викладачами, студентами та роботодавцями було відзначено у дослідженні Л. Малікаї (2023). Ми поділяємо думку авторів стосовно того, що інтеграція таких *soft skills* як комунікація, командна робота та адаптивність необхідна для актуалізації сучасної освіти, адже вони створюють позитивні кореляції з ефективністю праці [4]. Відповідно, сучасні тенденції наголошують на розвитку на пряму міжнародної мобільності та каталізують активну інтеграцію в освітні програми компонентів, що готують до життя, співпраці та реалізації професійного потенціалу в інших країнах. Проте, повертаючись до тих самих *hard skills*, вимоги до їх релевантності також вийшли на новий рівень, адже все більше цінується не просто глибоке розуміння та застосування набутих знань у межах однієї обраної спеціальності, але й відмінна орієнтація та здатність вільно працювати в міждисциплінарному полі, залучаючи знання та навички з суміжних галузей.

Наступними варто зазначити такі напрями як екологічна свідомість та сталий розвиток, а також соціальна відповідальність і етика. В новітньому суспільстві активно розгортається ідея набуття цінностей і перебудова усіх процесів, взаємодій та зв'язків, як їх підґрунтя. Саме тому, вплив глобалізації відображається на посиленні уваги до глобальних екологічних викликів, які передбачають долучення екологічної освіти та принципів сталого розвитку у стратегії розвитку ЛК. Водночас, самі працівники також набувають особливого, нового значення у сучасній економічній системі не лишень з макроекономічного погляду, але також і для підприємств, установ, організацій. Саме тому питання корпоративної соціальної відповідальності та етичної поведінки одне з центральних, до яких посилюється увага.

Також виокремлюється аспект етичного лідерства та управління різноманітністю робочої сили. Це значна точка росту, адже результати праць свідчать про нездатність переважної більшості лідерів керувати різноманітністю в суспільстві та інституціях, що в свою чергу становить серйозну загрозу національній безпеці, яка може бути спровокована соціальною нестабільністю, зменшенням довіри соціальних груп, економічною неефективністю [5].

Останнім, але не менш важливим напрямом розвитку ЛК, є інновації та творче мислення. Розвиток передових галузей пропорційно залежить від креативності, неординарного бачення, творчого підходу працівників. Самі ж інновації в контексті управління людськими ресурсами, що базуються на принципах концепції ЛК, формуються через належні практики, такі як: стратегічне планування людських ресурсів, освіта та тренінги, залучення та збереження талантів, культура відкритості та співпраці, оцінка та стимулювання інноваційної діяльності [1].

Придїляючи належну увагу зазначеним напрямам, їх популяризації та розвитку, рівень якості ЛК зросте до такого, що зможе з легкістю відповідати на всі глобалізаційні виклики, з якими стикається не тільки соціальна екосистема, але й людство загалом.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Candra, S., Natalya, N., Melianie, M., & Wulansari, D. (2021). Empowerment of Smart Human Resources by Enhanced Innovation (Manager's Perspective at Creative Industry). *Proceedings of the 1st International Conference on Social Science, Humanities, Education and Society Development, ICONS 2020*, 30 November, Tegal, Indonesia. <https://doi.org/10.4108/EAI.30-11-2020.2303696>.

2. Fantini, A. (2020). Reconceptualizing intercultural communicative competence: A multinational perspective. *Research in Comparative and International Education*, 15, 52 — 61. <https://doi.org/10.1177/1745499920901948>.

3. Gan, G. (2020). Singapore's Experience in Analyzing the Labor Market Using Artificial Intelligence and Big Data Analytics. *Education in the Asia-Pacific Region: Issues, Concerns and Prospects*. https://doi.org/10.1007/978-981-15-7018-6_31.

4. Malicay, L. (2023). The Integration of Soft Skills in Professional Education: Exploring the Importance of Communication, Teamwork, and Interpersonal Skills in Professional Training and the Methods Used to Incorporate them into Educational Programs. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*. <https://doi.org/10.48175/ijarsct-11967>.

5. Iyamabhor, M., Ogundare, J., Akpubi, R., & Ogbor John, O. (2023). Managing workforce diversity and the quest for ethical leadership. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v5i6.495>.

УДК 005.95/.96:(004.4+331.5)

Panasiuk O.O.

*PhD candidate in the specialty 073 — Management
Department of Socioeconomics and Human Resources
Management
Vadym Hetman Kyiv National Economic University
m. Kyiv, Ukraine*

THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE SOCIAL SPHERE TO OPTIMIZE HR MANAGEMENT SOLUTIONS

The transformation of the global and national economic systems as part of the transition from an industrial to a post-industrial model of development has led to a change in development priorities and conditions for the long-term competitiveness and profitability of business organizations. Currently, the key aspects for business are personnel and the introduction and development of digitalization of production, economic and management activities. The emphasis is on the introduction of strategic management. Currently, business organizations are facing an urgent need to introduce and improve the efficiency of strategic human resources management based on the use of digital technologies.

Digital technologies are playing an increasingly important role in the social sphere, providing innovative ways to manage personnel and deliver social services. From the introduction of digital platforms for HR management to the use of artificial intelligence to optimize service delivery processes, these technologies are becoming essential to support effective HR management and meet the needs of modern society [2].

Digitization processes have been particularly developed at different levels of governance: public administration, management of business units, management of social processes, management of political processes. Subsequently, the processes of digitalization were supplemented and expanded within the framework of the development and use of the latest digital innovative technologies, which made it possible to automate the processes of collecting, storing, processing

information and making management decisions based on it, as well as building unified digital management systems at different levels, where preference was given to business organizations [1, p. 15; 4, p. 18].

Digitalization processes have made it possible to create a global digital space that includes a set of international digital spaces, each of which, in turn, includes national digital spaces, which, in turn, are divided into regional and local digital spaces. On the other hand, each level of the global space includes: economic digital space, social global space, environmental digital space, political military space, and security space. At the same time, digital space should be understood as a system of socio-economic relations of people (groups of people) based on the use of digital technologies [5, p. 184].

The digital economy and digitalization processes generate digital changes in business, which are reflected in significant differences in the conduct of financial and economic activities and in ensuring and increasing the competitiveness of both the enterprise as a whole and its products.

HR management, like other areas of management work in digitized and digital enterprises, is undergoing digital transformation, including strategic HR management, as well as the development and implementation of HR strategies (HRMS). We note the importance of automating HR management processes for modern enterprises, HR services, HR professionals, the labor market, and individual employees [3]. For the Ukrainian economy and domestic enterprises, automation of HR management processes should ensure their greater adaptability and flexibility in the markets of products (works, services), which requires taking into account the features, advantages and disadvantages of technologies and software in the field of HR management.

The development of HR management is impossible without expanding automation and using the latest technologies and software. Ukraine needs to intensify the automation of HR management processes to ensure the profitability and competitiveness of domestic enterprises. In such circumstances, it is important to study trends, technologies, types, approaches and features of automation of HR management processes at enterprises.

Thanks to digital technologies, organizations can create a more personalized and engaging work environment for their staff. This helps to retain talented employees and increase overall loyalty to the organization. In sum, digital technologies play a key role in improving HR management in the social sphere. Their effective use can increase productivity, improve the quality of services, and ensure the satisfaction of both staff and clients.

LIST OF REFERENCES:

1. Digital transformation in the field of HR: directions, problems and opportunities. *Black Sea Economic Studies*, 2021, Issue 62. С. 13-18.
2. World trends as guidelines for the development of HR-management in Ukraine. *Collection of scientific papers of the ChSTU, Series: Economic Sciences*, 2022, Issue 65. С. 32-45.
3. Kravchuk O.I., Varis I.O., Potoskueva A.D. Digital technologies of HR marketing. *Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, 2023, No. 9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-03>.
4. Influence of digital technologies on the efficiency of personnel management. *Problems and Prospects of Economics and Management*, 2022, No. 4 (32). С. 17-26.
5. Development trends in the use of digital technologies in personnel management. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, 2021, No. 41. С. 54-60.

УДК 33.334:33.338

Панькова О.В.

канд. соц. н., доцент

*Інститут економіки промисловості НАН України
м. Київ, Україна*

ПРО ПРОМИСЛОВИЙ ДІАЛОГ ВИЩОГО РІВНЯ УКРАЇНА–ЄС В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Повоєнне відновлення України важливо розглядати як складову магістрального плану інтеграції до ЄС. Новий статус України як країни-кандидата в члени ЄС є додатковим «двигуном» внутрішніх соціально-економічних реформ і «зеленим світлом» для залучення спеціальних фінансових інструментів ЄС з підготовки до вступу. Практика країн, які мали або мають цей статус, свідчить, що для країн-кандидатів у цьому випадку з'являються додаткові економічні можливості, а саме [1, С.43-44]:

- 1) торговельні преференції та розширення доступу до внутрішнього ринку ЄС;
- 2) кредити та гранти через спеціальні інструменти для проведення реформ;
- 3) доступ до інших окремих фондів і програм ЄС;
- 4) зростання інвестиційної привабливості.

Ці можливості створюють передумови для повоєнного відновлення національної економіки й відродження країни. Частину ресурсу, який Україні вдасться акумулювати завдяки власним зусиллям та допомозі від міжнародних партнерів, необхідно буде витратити на відповідні інституційні реформи, дії та заходи, результати яких тут і зараз не можна виміряти у мільярдах гривень чи у відсотках зростання ВВП, але які є необхідною передумовою успішної євроінтеграції України. Вивчення відповідного досвіду вже стало предметом комплексних досліджень вітчизняних науковців [2]. Зауважимо, що акцент на необхідності інституційних реформ також безпосередньо стосується і соціально-трудої сфери та формування кадрового потенціалу розвитку національної економіки і промисловості, без чого досягти таких амбітних цілей навряд чи можливо.

Відбудова України має починатися вже зараз. І йдеться не лише про нагальну необхідність релокації та перезапуску підприємств, відновлення критичної інфраструктури і зруйнованого житла, а й про формування нової моделі економіки, спроможної гарантувати національну безпеку та майбутній розвиток, а також про послідовну реалізацію принципу МОП «відбудувати краще, ніж було» («build back better»). Як зазначають вітчизняні науковці, необхідно зосередитися на напрямках, визначальних для стійкості економіки та перспектив її розвитку. Налагодження власного виробництва, забезпечення й розвитку внутрішнього ринку, технологічна та структурна модернізація — ось головні пріоритети державної стратегії. Її формування має спиратися на передбачення майбутнього розвитку науки, технологій, суспільства, глобального економічного простору та його інституційної структури (Focus Foresight Development) [3].

В межах реалізації магістрального курсу євроінтеграції Україна має шанс інтегруватися до європейської економіки, яка є найбільш ефективною й перспективною з усіх можливих для нашої країни моделей соціально-економічного розвитку. В зазначеному контексті важливою є наявність дієвого багаторівневого інструментарію взаємодії з ЄС за всім колом питань, що виникають в контексті розробки і впровадження політики відбудови національної економіки України, її промислового сектору. Одним з таких інструментів, сфокусованих безпосередньо на підвищенні ефективності співробітництва між Україною і ЄС саме в промисловому секторі, є «Діалог високого рівня Україна-ЄС з горизонтальних питань та окремих секторів промисловості», який було ініційовано у 2016 році. Перше інавгураційне засідання Промдіа-

логу, відбулось у березні 2017 р. у м. Брюссель, де було започатковано засідання п'яти Робочих груп (промисловість (автомобілебудування); малий та середній бізнес; космос; публічні закупівлі; технічні бар'єри у торгівлі та стандартизація). За результатами Промислового діалогу формуються спільні подальші дії та кроки задля зміцнення співробітництва та розвитку промисловості як України, так і ЄС. Робота Промдіалогу зосереджена на двох напрямках:

1) горизонтальні питання (технічні бар'єри у торгівлі, публічні закупівлі, МСП);

2) промисловий кластер за галузевим принципом.

Діалог високого рівня Україна-ЄС з горизонтальних питань та окремих секторів промисловості продовжує свою роботу і в умовах воєнного стану — у липні 2022 р. відбулось П'яте засідання [4], у травні 2023 р. відбулося його Шосте засідання [5], яке проходило в контексті вирішення питань відновлення української промисловості та повоєнної відбудови країни. У засіданнях взяли участь представники Мінекономіки, Держгеонадр, МЗС, СКМУ, Представництва України при ЄС, бізнес-асоціацій та підприємств України, а також Генерального директорату «Внутрішній ринок, промисловість, підприємництво та малі і середні підприємства» (DG GROW) Європейської Комісії, Генерального директорату «Сусідство та переговори щодо розширення ЄС» (DG NEAR) Європейської Комісії, Генерального директорату «Торгівля» (DG TRADE) Європейської Комісії, ЄБА, МТЦ, інших інституцій та компаній ЄС, незалежні експерти. Українська сторона представила позицію щодо стану української промисловості в сучасних умовах широкомасштабної військової агресії та ознайомила Сторону ЄС з результатами реалізації програми релокації вітчизняних підприємств.

Учасники П'ятого засідання обговорювали подальшу діяльність у створенні ланцюжків доданої вартості, у тому числі, можливості спільних кроків за сприяння Європейської комісії (ЕК). Зокрема, піднімалися питання про те, що Україна прагне до розширення промислової кооперації — до більшої кількості проєктів, замовлень, інвестицій та готовності ЄС підтримати відновлення країни. В той же час зазначалося, що український бізнес може стати серйозним партнером для європейських компаній завдяки збереженню значного наукового потенціалу для забезпечення розвитку високотехнологічних виробництв із високою часткою доданої вартості [4].

На Шостому засіданні піднімалися проблеми української видобувної промисловості та можливості залучення інвестицій

ЄС; можливості для відновлення металургійної галузі України, яка зазнала значних втрат внаслідок повномасштабної збройної агресії проти України; активізацію співробітництва щодо укладення Угоди про оцінку відповідності та прийнятність промислових товарів (АСАА); актуальні питання співробітництва у сфері публічних закупівель; існуючі та потенційні інструменти ЄС для підтримки вітчизняних малих та середніх підприємств [5].

Промдіалог високого рівня є дієвим діалоговим інструментом стратегічного партнерства ЄС та України в промисловому секторі, він формує певні рамкові умови взаємодії, які мають враховуватись і при розробці механізмів соціального діалогу в сфері праці України. Такі інструменти необхідно зміцнювати, розширювати, реалізовувати прийняті Сторонами рішення. В перспективі Промисловий Діалог вищого рівня доцільно розширювати через забезпечення ефективної системи обміну кращим європейським досвідом в таких питаннях, як:

- модернізація системи соціального діалогу на галузевому рівні управління для реалізації потреб повоєнного відновлення і ефективності виробничих відносин;
- євроорієнтовані механізми формування ефективних соціально-трудова і виробничих відносин в промисловості,
- можливості підготовки необхідного для розвитку тих чи інших галузей промисловості кадрового потенціалу, STEM-персоналу, інші питання, що стосуються збалансованого функціонування ринку праці в промисловому секторі.

Секторальна інтеграція між Україною та ЄС охоплює великий спектр напрямів співробітництва Києва і Брюсселя — від енергетики до цифрового ринку та екології. Нині в умовах війни пріоритетом №1 є партнерство у сфері безпеки та оборони, військово-технічне співробітництво [1].

Комплексність та багаторівневність євроінтеграційних процесів в сфері економіки безумовно потребуватимуть від України не тільки суттєвого оновлення всієї системи промислового виробництва, а й оновлення системи соціально-трудова і виробничих відносин в цілому, та механізмів її стабільного функціонування та розвитку. В Міжнародній організації праці (МОП), в Єврофонді загально-визнаною є точка зору про те, що саме система соціального діалогу є найбільш важливим комплексним механізмом досягнення узгоджених рішень, що стосуються соціально-трудова і виробничих відносин, забезпечення умов гідної праці, дотримання необхідних норм в організації режиму, охорони, безпеки та оплати праці, забезпе-

чення конструктивної взаємодії між працівниками, роботодавцями та державою тощо.

Принципово важливим є рішення ЄС започаткувати спеціальну «Платформу відбудови України», яку очолюють Єврокомісія та Уряд України [6]. Російська інтервенція ускладнила процес євроінтеграції. Україна зазнала величезних людських та економічних втрат, уповільнилися темпи соціально-економічного реформування. Характерною рисою нинішнього етапу співробітництва Україна-ЄС є те, що об'єднана Європа демонструє послідовну та незмінну політико-дипломатичну солідарність з Києвом, здійснює військово-технічну, фінансово-економічну, гуманітарну підтримку нашої країни.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Центр Разумкова (2022). Україна на шляху до ЄС: реалії і перспективи. *Національна безпека і оборона*. №1-2. URL: https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf (дата звернення: 25.03.2024).
2. Інститут економіки та прогнозування (2023). Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи: міжнародна колективна монографія. Київ, 571 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Reconstruction-for-development.pdf> (дата звернення: 25.03.2024).
3. НАН України (2023). Побачила світ монографія «Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи». URL: <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=10518> (дата звернення: 25.03.2024).
4. Мінекономіки (2022). Відбулося засідання Промдіалогу Україна — ЄС високого рівня. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vidbulos-zasidannia-promdialohu-ukraina-ies-vysokoho-rivnia> (дата звернення: 25.03.2024).
5. Мінекономіки (2023): Відбулося Шосте засідання Промдіалогу Україна — ЄС високого рівня. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-vidbulosia-shoste-zasidannia-promdialohu-ukraina-ies-vysokoho-rivnia> (дата звернення: 25.03.2024).
6. Європейська правда (2022). ЄС створить платформу для повоєнної відбудови України. Європейська правда. 4 липня. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2022/07/4/7142543/> (дата звернення: 25.03.2024).

Dr. Ritu Pareek
*Assistant Professor at the Department of Humanities & Social
Sciences*
Birla Institute of Technology- Mesra- Jaipur Campus
Jaipur, India

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF EDUCATION IN POST-WAR UKRAINE

Abstract

This study investigates the repercussions of the Ukraine crisis on both the domestic and international economic landscapes, particularly within the realms of education. Following the Russian invasion of Ukraine in February 2022, the country experienced a severe economic downturn. Consequently, numerous local and international students, educators, and researchers at Ukrainian educational institutions were displaced, including women and girls. This research paper examines the perspectives of Svitlo students (a registered Charity working for Ukrainian students) regarding education, focusing on their output and viewpoints. Through qualitative analysis, the study delves into the experiences, opinions, and expectations of Svitlo students regarding various aspects of education. By elucidating the voices of these students, the paper aims to provide insights into their educational needs, challenges, and aspirations, thus contributing to the ongoing discourse on educational reform and improvement.

Introduction

Conflicts and wars globally perpetuate widespread suffering for humanity. They engender substantial economic, security, and human losses that escalate with the duration and intensity of the conflict (Djankov & Blinov, 2022; Harrison, 2022; Al Gharaibeh, 2011). Those affected by war endure joblessness and face uncertainties regarding essential services like healthcare, education, and shelter (Al Gharaibeh & O'Sullivan, 2021). Notably, the recent Russian invasion of Ukraine, commencing in February 2022, ignited the most significant military confrontation in Europe since 1945. The UN Refugee Agency's report (2022) indicates that over 6.5 million individuals have sought refuge in various countries, with an additional 8 million fleeing conflict zones. The annexation of Crimea and ensuing conflict have fueled a divide between pro-Russian and pro-Western factions (Kurapov et al., 2022).

The conflict in Ukraine has forced over 6 million Ukrainians to seek refuge in neighboring countries. Among them are approximately 665,000 students, constituting 16 % of the total enrolled student population, along with more than 25,000 educators, comprising 6 % of the country's total number of educators. Around 8 million Ukrainians have been internally displaced. The displaced population, whether refugees or internally displaced persons (IDPs), predominantly consists of children, women, and elderly individuals. Within households of IDPs, over 74 % include children. The displacement of people has greatly affected the delivery of educational services, compounded by the damage and destruction inflicted upon educational facilities. According to the Ministry of Education and Science of Ukraine (MoES) as of May 6, 2022, a total of 1,635 schools and universities, equivalent to 5 % of the total, have been damaged due to the war, with 126 completely destroyed.

The suspension of education across many Ukrainian universities due to the ongoing war has inflicted significant hardships on international students, leading to psychological trauma and academic pressure. Sheather (2022) posited that individuals directly affected by the conflict face an immediate risk of post-traumatic stress disorder. Furthermore, there is a heightened likelihood of depression, anxiety, and other stress-related ailments, including substance abuse, which may have enduring effects extending across generations (p. 1). The detrimental effects of war on education encompass a wide array of consequences, including but not restricted to the displacement of both children and educators, the physical destruction of educational infrastructure, the onset of psychological distress such as fear and anxiety (resulting in decreased motivation to attend classes), the infringement upon principles of social justice, the phenomenon of brain drain, restricted access to educational materials, and a curtailment of academic hours (Lavrysh et al., 2022).

This paper primarily investigates the ramifications of the Ukrainian War on education, students, and research within the nation. Our methodology involves an examination of literature reviews, news articles, and the responses collectively taken from the students from Svitlo education. Svitlo Education emerged from the visionary initiative of a single individual in response to the onset of conflict in Ukraine. Yuliya Kosko, the school's Ukrainian founder and an education specialist residing in the UK, took swift action by arranging English lessons facilitated by native speakers for the children of Zaporizhzhya on March 14, 2022. Since then, this initiative has grown exponentially, encompassing over 2500 Ukrainian students aged

between 10 and 18, supported by a dedicated team of Ukrainian assistants and over 60 volunteer educators. Together, they have forged a distinctive online learning community characterized by collaboration, knowledge exchange, and mutual support. This way the paper aims to assess the educational setbacks and the displacement experienced by students and educators, to delineate the primary challenges confronting both parties, and to propose viable solutions to mitigate these challenges.

In this paper, the objectives are to address the following inquiries:

1. What are the implications of the Russia-Ukraine War on the educational framework for students enrolled in Ukrainian universities and institutes?

2. To what extent does the ongoing conflict contribute to the displacement of international students and educators?

3. What is the extent of the war's influence on advancements in research and scientific endeavors within Ukrainian academic institutions?

4. How have international collaborative endeavors facilitated support for international students amidst the present crisis?

Moreover, alongside these inquiries, there exists a conviction that immediate and efficient assistance for research and education holds the potential to alleviate the ongoing crisis, benefiting both the economy and international students. Subsequently, the subsequent section of the paper offers a concise examination of Russia and Ukraine, along with an analysis of their economic performance prior to the outbreak of hostilities. This segment is succeeded by an elaborate exposition of the study's methodology, followed by a discussion on the ramifications of the conflict in Ukraine on the educational sphere, implications for policy, and concluding remarks.

LIST OF REFERENCES:

Al Gharaibeh, F. (2011). Human security, terrorism and human rights in the Middle East: Implications for social work practice. *European Journal of Social Sciences*, 20(2), 228-239.

Al Gharaibeh, F., & O'Sullivan, J. (2021). The impact of war followed by forced displacement on women and children: How Syrian mothers perceive their experiences. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 41(11-12), 1290- 1305.

Djankov, O., & Blinov, S. (2022). Ukrain's recovery challenge. In Garicano, L., Rohner, D., & di Mauro, B. W. (2022). *Global Economic Consequences of the War in Ukraine: Sanctions, Supply Chain, and Sustainability*. London: CEPR Press.

Harrison, M. (2022, March 25). Economic warfare and Mançur Olson: Insights for great power conflict. VoxEU and CEPR. <https://cepr.org/voxeu/columns/economic-warfareand-mancur-olson-insights-great-power-conflict>

Kurapov, A., Pavlenko, V., Drozdov, A. Y., Bezliudna, V., Reznik, A., & Isralowitz, R. (2022, June). Toward an understanding of the Russian-Ukrainian war impact on university students and personnel. *Journal of Loss and Trauma*, 28(7), 1-8.

Lavrysh, Y., Lytovchenko, I., Lukianenko, V., & Golub, T. (2022). Teaching during the wartime: Experience from Ukraine. *Educational Philosophy and Theory*, <https://doi.org/10.1080/00131857.2022.2098714>

Sheather, J., (2022). As Russian troops cross into Ukraine, we need to remind ourselves of the impact of war on health. *BMJ*, 376, o499. <https://doi.org/10.1136/bmj.o499>

УДК 331.1

Петрова І.Л.

*професор кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна
завідувач кафедри маркетингу та поведінкової економіки
Університет економіки та права КРОК*

РИНОК ПРАЦІ ТА РИНОК ОСВІТИ В ЄДИНІЙ ЕКОСИСТЕМІ

Взаємодія ринку праці та ринку освітніх послуг в українському суспільному просторі впродовж десятиліть залишається суперечливою та неефективною. Трансформаційні процеси в обох підсистемах не узгоджені, часто спрямовані за різними векторами, внаслідок чого результати їх функціонування не є взаємно корисними. Це проявляється, головним чином, у невідповідності рівнів і напрямків підготовки робочої сили потребам ринку праці, внаслідок чого утворюється професійно-кваліфікаційний дисбаланс. З одного боку, роками відбувається випуск фахівців, яким важко знайти перше робоче місце, оскільки ринок праці для цих категорій працівників є профіцитним, тобто пропозиція праці перевищує попит на неї. З іншого боку, довготривало існують дефіцитні ринки праці, з професіями, попит на які не задовольняється повною мірою.

За даними Державної служби зайнятості, у 2023 р. найбільший дефіцит вакансій спостерігався для представників таких професій: менеджерів (управителів) із збуту (142 вакансії для 515 безробітних) економістів є; (90 вакансій для 504 безробітних), адміністраторів (163 вакансії для 696 безробітних); спеціалістів державної служби (місцевого самоврядування) — 325 вакансій для 948 безробітних. Не вистачало представників таких професій: лікар, ерготерапевт, фізичний терапевт, психолог, швачка, електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування, слюсар з ремонту колісних транспортних засобів, слюсар-сантехнік, токар, слюсар електрик з ремонту електроустаткування, фрезерувальник, електромонтер з експлуатації розподільних мереж та ін. [1].

Як свідчать наведені дані, розбалансованість ринку праці та ринку освітніх послуг проявлена як в сегменті фахівців, так і в сегменті робітничих професій. Особливо гострим є дефіцит робітничих кадрів, необхідних для відновлення зруйнованих війною сфер національної економіки, що є закономірним наслідком довготривалого нехтування ланкою професійно-технічної освіти.

Крім того, у межах окремих професійних груп, навіть із значними кількісним представлення на ринку, є попит саме на якісну робочу силу, з унікальними характеристиками, які реально можуть стати джерелом конкурентної переваги підприємства і забезпечити його зростання. За цих обставин роботодавцю важко заповнити вакансію навіть за наявності пропозиції праці.

Ще глибшими є суперечності ринку праці і ринку освіти, розглянуті з позицій часового орієнтуру. Замість випереджальної ролі системи освіти у підготовці кадрів для майбутніх потреб ринку праці, українська сфера освітніх послуг здебільшого демонструє ознаки консерватизму, де застарілим є не тільки контент реалізованих послуг, але й методи та засоби навчання не відповідають завданням формування сучасного інноваційного, гнучкого та мобільного працівника. Сучасному виробництву, орієнтовану на майбутнє, потрібні операції із великими масивами даних, створення штучних нейронних мереж, автоматичне розпізнавання осіб, мови, машинний мовний синтез, машинне навчання, нейросимуляція, проектування нейроінтерфейсів — ці сфери мають гостру потребу у кваліфікованих фахівцях [2].

Невідповідність освіти сучасним вимогам, у першу чергу, лежить в основі загрозливої тенденції відтоку української молоді за кордон, з метою навчання у західних вишах за актуальними напрямками, які прокладають шлях у світ майбутнього ринку праці.

Відтак, можна констатувати розбалансованість як всередині ринків праці та освітніх послуг, так і значний дисбаланс між ними, як двома підсистемами, функціонування яких є взаємно не скоординованим.

Рішення окресленої проблеми лежить в екосистемному підході, згідно якого обидва ринки виступають частинами єдиної екосистеми і розвиваються за її принципами.

За визначенням А. Колота, «екосистема у сфері економічної діяльності (сумісно розподіленої праці) — це динамічна, відкрита, добровільна, цілісна платформа (мережа), що формується з економічних агентів (акторів), які об'єднуються навколо ціннісної пропозиції (ціннісних пропозицій), взаємодіють на принципах конкурентного співробітництва, консолідації, коеволюції; обмінюються матеріальними і нематеріальними активами; розподіляють ризики, зобов'язання та зиски; прагнуть стійкого людиновимірного розвитку» [3, с. 18-19]. Ціннісною пропозицією ринку освітніх послуг є формування сучасного працівника із затребуваними компетенціями, а ціннісною пропозицією ринку праці є сучасні робочі місця, які забезпечують рух економіки у людиновимірному напрямку. У зв'язку з цим, досліджувані ринки є компліментарними та взаємозалежними, гнучкими та адаптованими до змін, стійкими та динамічними, функціонують в єдиному інформаційно — комунікаційному полі. Ці ринки як компоненти єдиної екосистеми тяжіють встановлення динамічної рівноваги всередині підсистем, між ними та між внутрішнім та зовнішнім середовищем. Підсистеми ринку праці та ринку освітніх послуг мають спільний вектор розвитку — інноваційність, а також механізм розвитку, яким є внутрішня та зовнішня конкурентність, гнучкість та адаптація, мобільність робочої сили.

Взаємопроникнення сфер праці та освіти посилюється з розвитком цифровізації, зокрема з поширенням платформеної праці та справжнім бумом дистанційної освіти. На даному етапі межі між працею та освітою практично розмиваються, утворюється єдиний простір їх функціонування та розвитку, формується специфічний вид відносин, які можна охарактеризувати як освітньо-трудові. Рух основного ресурсу цього простору — людських ресурсів — здійснюється через їх мобільність, драйвером якої виступає цифрова трансформація. Саме цифровізація надала потовх численним формам освітньої мобільності.

Роль освіти в екосистемі «ринок праці-ринок освітніх послуг» радикально зростає. Зміни в освіті не мають йти за змінами у ринку праці, вони повинні випереджати їх. Освіт має створювати

фундамент своєчасного оновлення знань, підготовці та перепідготовці працівників до виконання майбутніх нових завдань. Новітнім освітнім трендом має стати розвиток креативності працівників, формування їхньої готовності до переходу від виконання стандартизованих рутинних завдань до творчих, оригінальних, здатних забезпечити появу нових продуктів і технологій [2].

В екосистемі «ринок праці-ринок освітніх послуг» необхідний постійний моніторинг кадрового забезпечення ринку праці, який дозволить визначити пріоритетні освітні траєкторії для забезпечення розвитку цифрової економіки.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Попит та пропозиція на зареєстрованому ринку праці у 2023 році.- <https://www.dcz.gov.ua/>
2. Мобільність робочої сили України: тенденції та перспективи : колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, д.е.н. В.В. Близнюк ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2023. 334 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/Mobil'nist'-robochoi-syly-Ukrainy.pdf>
3. Колот А.М. Екосистемність як імператив стійкого людиновимірного розвитку : препринт — К. : КНЕУ, 2024. 52 с.

УДК 37:004.8

Петько С. М.

*Доцент кафедри міжнародного менеджменту
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

ОСНОВНІ ПЕРЕВАГИ ТА ЗАГРОЗИ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРЕДОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ІНДУСТРІЇ 4:0 У СФЕРІ ОСВІТИ

Сукупність технологій штучного інтелекту (ШІ) відносяться до передових технологій Індустрії 4:0, використання яких забезпечує вирішення багатьох існуючих проблем у системі сучасної освіти, перехід до інноваційних практик викладання/навчання, що зрештою прискорює процес реалізації цілей сталого розвитку (*Sustainable Development Goals, SDGs*). Згідно програми ООН, цілі сталого розвитку складаються з 17 взаємопов'язаних цілей, серед яких *четверта* ціль — це забезпечення якісної освіти та сприяння можливості безперервного навчання серед усіх жителів

країни (*SDG 4*) [5]. Проте такий швидкий технологічний ривок у розвитку технологій ШІ створив численні ризики та виклики, через що ведуться політичні дебати в країнах-членах ОЕСР та розробляються відповідні регулюючі нормативно-правові документи.

Технології ШІ матимуть безпрецедентний вплив на сферу освіти у найближчому майбутньому. Переваги в рішеннях на основі ШІ у сфері освіти мають значний потенціал та несуть соціальне благо для людства, що забезпечить досягнення *SDG 4* у концепції сталого розвитку, через що для досягнення *SDG 4*, уряди країн повинні розробити загальноприйняті стратегічні підходи та забезпечити надійний етичний контроль за рахунок співпраці між практиками та дослідниками в області технологій ШІ [5; 8].

Будь-який мобільний додаток оснований на ШІ функціонує завдяки низки складних технологій ШІ. Для правильного розуміння функціонування застосунків на основі ШІ, інженери-ШІ повинні мати найвищу кваліфікацію з математичного моделювання, статистики, кодування та розумітися в інших науках про дані. Ідеться про те, що працюючі технічні інженери (або фріланс інженери) в закладах освіти, які спеціалізуються в області ШІ, повинні володіти технічними компетентностями для навчання персоналу правильно застосовувати ШІ-додатки та вміння передбачати ризики, що несуть за собою ШІ технології для освітнього процесу. Своєю чергою, донесення інженерами-ШІ інструкцій про правильність використання ШІ-додатків та ризиків, які вони несуть за собою для освітнього процесу є запорукою отримання якісної освіти серед здобувачів освіти [1; 2; 3; 4].

З-поміж класичних ШІ технологій (*ШІ робототехніка, ШІ сервісні/промислові роботи, автономні та сенсорні технології, комп'ютерне бачення, генеративний ШІ, машинне навчання, NLP*) існують їх підвиди на основі яких функціонують ШІ-додатки, що застосовуються у сфері освіти (табл. 1). Для використання ШІ-додатків користувачеві не потрібно володіти потужною матеріально-технічною базою, а лише мати доступ до глобальної мережі Інтернет та мінімально технічно оснащене ІТ-обладнання.

Але треба наголосити, що такі ШІ-додатки, як Chat GPT 4 несуть загрозу для майбутнього розвитку освіти та науки, бо ШІ замість людини може створити цифровий контент (текст, науковий твір, текстову програму та ін.), який практично неможливо відрізнити від людської праці. Наприклад, студент який працює над написанням реферату або кваліфікаційної роботи, придбавши

функції додатку Chat GPT 4, може використати його для написання інтелектуального доробку за потрібною тематикою. Додавши функції додатку *Jenni*, який граматично виправляє створений цифровий контент, як результат можна отримати дуже достойний доробок. У цьому разі лише поставлені викладачем усні питання студенту допоможуть зрозуміти, як студент орієнтується в написаній роботі та об'єктивно її оцінити.

Таблиця 1

Підвиди технологій ШІ, що використовуються в освітньому процесі

Підвид технології	Суть технології	ШІ-додатки
Розпізнавання тексту (NLP), розпізнавання мови (NLP), переклад мови (NLP)	ШІ автоматично розпізнає та перекладає текст включаючи семантичний аналіз. Може експортувати мову в текст і навпаки.	Otter.ai www.otter.ai Grammarly www.grammarly.com
Розпізнавання мови	Технологія NLP застосовується до розпізнавання вимовлених слів завдяки IT обладнання та розмовних ботів у різних сервісах	Telesign www.telesign.com Shazam www.shazam.com
Розпізнавання зображення та обробка контенту	Включає ШІ технології з розпізнавання обличчя (для електронних паспортів), рукописних текстів (сортування поштових листів), маніпулювання зображеннями (глибокі фейки)	Google lens www.lens.google Eyede www.eyede.cz SentiVeillance www.sentiveillance.com
Автономні агенти	Включає аватари комп'ютерних ігор, шкідливі програмні боти, віртуальних помічників, розумних роботів, автономні системи ведення війни	Woebot www.woebothealth.com Gemini www.gemini.google.com
Афект виявлення	Розуміє емоції, когнітивний стан людини, аналізуючи вираз її обличчя та тон голосу	Affectiva www.affectiva.com
Добуток даних для прогнозування подій	Технології ШІ, які генерують великі дані, виявляють шахрайські дії, прогнозують результати	TypesetAI www.typeset.io/
ШІ креатив	Технології ШІ, які створюють та правлять цифровий контент, наукові доробки, твори мистецтва, генерують тексти на різних людських мовах	Jenni www.jenni.ai ChatGPT 4 www.openai.com

Джерело: складено автором на основі [5, с. 10].

Завдяки стрімкого технологічного стрибка під час Четвертої промислової революції (Індустрії 4:0), окремі технології стали досить шкідливими для освітнього процесу, а інші допомогли викладачам та студентам у забезпеченні двосторонньої комуніка-

ції [6, с. 7]. Безперечно, такі ІКТ як Zoom, Google Meet, Moodle, інші цифрові сервіси відеотелефонного зв'язку та відеоконференцій у відомих додатках-месенджерах (Viber, WhatsApp, Kakaо, WeChat) значно поліпшили освітянську роботу для викладачів протягом COVID-19 та початку повномасштабної війни в Україні у 2022 році. Але слід чітко відрізняти, що на відміну від звичайних ІКТ, технології штучних інтелектуальних систем покликані замінити людську працю, виконувати творчі функції, які притаманні людині та розуміти людський інтелект.

Наостанок додамо, що комп'ютерні інтелектуальні системи набагато краще від людини виконують технічні завдання щодо зберігання даних, запам'ятовування інформації, виявлення статистичних закономірностей та прогнозування [5, с. 23]. Люди на високому рівні продовжують виконувати завдання, які потребують емпатії, самовизначення, здорового глузду та оціночних суджень. Тому, освітній простір постав перед необхідністю впровадження спеціальної фахової педагогіки в освітнє середовище для того, щоб майбутні випускники освітніх закладів навчилися ефективно жити у цифровому середовищі, на який значний вплив матимуть ШІ технології. Отже, замість того щоб фокусувати увагу на тому, «що саме вміють комп'ютери» (запам'ятовування інформації, обчислення), потрібно приділяти більше уваги на розвиток талановитої молоді та формування компетентностей (критичне нестандартне мислення, комунікація, креативні ідеї), що не притаманно сучасним інтелектуальним системам.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Петько С. М. Переваги використання штучного інтелекту у військовій справі. *Особливості функціонування економіки в умовах кризи* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 31 січня 2024 р.) / Східноєвроп центр наук дослід. — Черкаси : Research Europe, 2024. С. 140–143.

URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/42531>

2. Петько С. М. Правове регулювання використання технологій штучного інтелекту в країнах — цифрових лідерах. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету* : наук. журн. / М-во освіти і науки України, Одес. політех. ун-т ; [редкол.: Філіппова С. В. (голов. ред.) та ін.]. — Одеса, 2023. № 4 (26). С. 55–72. DOI: 10.15276/EJ.04.2023.7.

3. Петько С. М. Роль освіти, інновацій та ІКТ у побудові цифрової економіки Республіки Корея [Електронний ресурс]. *Цифрова економіка та економічна безпека* : електр. наук.-практ. журн. / Причорномор.

наук.-дослід. ін-т економіки та інновацій, Сум. держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка ; [редкол.: Кудріна О. Ю. (голов. ред.) та ін.]. — Електрон. текст. дані. — Одеса, 2022. №2 (02). С. 161–167. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.2-27>

4. Петько С. М. Технології індустрії 4:0 у цифровій парадигмі розвитку глобальної економіки. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»* : зб. наук. пр. / Нац. техніч. ун-т України «КПІ ім. Ігоря Сікорського» ; [редкол.: Кравченко М. О. (голов. ред.) та ін.]. — Київ : Вид. дім «Гельветика», 2022. Вип. 24. С. 51–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-5651.24.2022.8>

5. AI and Education: Guidance for policy-makers. Education 2030 / Fengchun Miao, Wayne Holmes, Ronghuai Huang, and Hui Zhang. UNESCO. Paris. 2021. 50 p.

6. Education System. Digitalization Strategy 2022–2027. With the action plan for 2022 and 2023. / Ministry of Education of Montenegro. United Nations Children’s Fund (UNICEF). Podgorica, October 2021. 124 p.

7. Guidance for generative AI in education and research. Education 2030. UNESCO. Paris. 2023. 48 p.

8. International forum on AI and education. Steering AI to empower teachers and transform teaching 5–6 December 2022. Analytical report / Fengchun Miao, Kelly Shiohira, Zaahedah Vally and Wayne Holmes. UNESCO. Paris. 2023. 47 p.

УДК 330.1:005:745/749

Попик О.В.

*к.е.н., науковий співробітник,
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних
досліджень НАНУ»,
м. Одеса, Україна*

РЕАЛІЗАЦІЯ КУЛЬТУРНОГО КАПІТАЛУ В КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЯХ

Сучасний культурний ландшафт є простором і фоном реалізації багатьох соціальних та політичних процесів. Стійкий тренд до дематеріалізації обумовив реконфігурацію класичних економічних моделей, змістивши фокус з виробництва товарів до сфери послуг, економіки сервісу, і культура, в цьому аспекті, відіграла роль тригера і каталізатора змін, що відбуваються. Саме культурологічні особливості, доступності культурного ресурсу, в пев-

ному історичному контексті, обумовили характер перебігу багатьох економічних процесів та їхню динаміку.

Капітал є однією з базисних категорій економічної науки. Його рух та трансформація є визначальними для багатьох бізнес процесів і операцій на мікро та макро рівні. Залежно від сфери, в якій функціонує капітал, і вартості конвертації, які є передумовою його ефективності в даній галузі, капітал може представляти себе в трьох основних формах: як економічний капітал, що може мати грошовий вираз та бути інституціоналізованим у формі прав власності; як культурний капітал, який за певних умов перетворюється на економічний капітал і може бути інституціоналізований у формі освітніх кваліфікацій; і як соціальний капітал, що складається із соціальних зобов'язань (зв'язків), який за певних умов перетворюється на економічний капітал і може бути інституціоналізований у формі соціального статусу (ролі) [1].

В сучасних економічних реаліях, більша частина всеосяжного багатства націй зосереджена у формі нематеріального капіталу (активів), який охоплює все, що підвищує продуктивність економіки, наприклад знання, інституції та досвід, і в більш широкому сенсі сприяє добробуту, наприклад соціальні відносини, культурні цінності та віруваннями, як усталені атрибути, що визначають спосіб життя окремих осіб чи соціальних груп, в які останні мають емоційні інвестиції, та відповідно отримують соціальні дивіденди.

Культурний капітал є сукупністю цінностей, вірувань та установок, що ведуть суспільство до досягнення цілей Загальної декларації прав людини ООН [2], це матеріальні або нематеріальні активи, у формі фізичної культурної спадщини (історичні, археологічні, архітектурні чи художні форми та міська забудова). Нематеріальний культурний капітал спирається на суб'єктивні атрибути (якими можна поділитися), наприклад, етнічні цінності, ідеології, міфи, релігійні погляди, норми та звичаї, культурні цінності і нормами.

За Бурдьє П. [1] культурний капітал може існувати в трьох формах: інкорпорованій (у втіленому стані), тобто у формі певних абстрактних уявлень та символічних систем; в об'єктивованому стані, у формі культурних благ (живопис, література, архітектура, тощо), які є наслідком об'єктивізації або реалізації концептів та образів; та в інституціоналізованій — форма об'єктивації, що визначає вплив середовища на характеристику реалізації матеріалізованих чи нематеріалізованих культурних активів.

Сучасне включення культурного капіталу в економічний дискурс відображає еволюцію поняття, як у концептуальному вимірі (його визначення), та переході від розрізнених символічних атрибутів до генералізованого капіталу, так і в розширенні предметного поля та контекстуалізації культури, як елементна економічного процесу загалом. Амбіциозно можна зазначити, що форми капіталів, зокрема економічний та соціальний, натепер розглядаються як види культурного капіталу, що функціонує у сфері економіки символічних благ [3], а економічні моделі, завдяки притаманній їм символічній атрибутивності, розглядаються в якості культурних артефактів.

Узагальнюючи, культурний капітал може бути визначений як об'єктивований та інкорпорований культурний ресурс, залучений у економічний обіг у формі матеріальних і нематеріальних культурних активів, із високим потенціалом до самовідтворення, акумуляції та конвертації у інші форми капіталу. Основні характеристики культурного капіталу наведені у таблиці 1.

Таблиця 1.

Основні характеристики культурного капіталу

<i>Характеристика</i>	<i>Ознака</i>
форма існування	інкорпорована, об'єктивована, інституціолізована
форма реалізації	матеріальні та нематеріальні культурні активи
методи оцінки	пряме вимірювання культурного капіталу; визначення ринкової капіталізації; розрахунок віддачі активів; бальна оцінка, AFTF, VAIC, інші.
форма власності	національна (несуб'єктивована), індивідуальна, приватна, державна
локалізація	локальна, місцева, регіональна, національна, міжнаціональна, глобальна
властивості	самовідтворення (самозростання), акумуляція, конвертація

За даними ООН з питань освіти, науки та культури, *індустрії культури та творчості* можна визначити як сектори організованої діяльності, основною метою яких є виробництво або відтворення, просування, розповсюдження та/або маркетинг товарів, послуги та діяльність культурного, мистецького характеру або спадщини [4].

Термін «індустрії культури» стосується тих галузей, які поєднують створення, виробництво та комерціалізацію нематеріального та культурного контенту (продукту). Всі вони мають спільне використання творчості, культурних знань та інтелектуальної власності для виробництва товарів і послуг соціального та культурного призначення, поєднуючи мистецтво, культуру, бізнес і технології. Набір індустрій культури складається з секторів економіки, залучених у промислове або напівпромислове виробництво продукції з можливістю широкомасштабного відтворення та розповсюдження, а також секторів економіки, товари, послуги та діяльність яких не можна відтворити промисловим способом, та які працюють на мезо та мікро рівнях. Креативні та культурні індустрії посідають провідне місце в системі креації культурного капіталу, адже креативна економіка характеризується діяльністю з сильною художньою компонентою у будь-якій економічній діяльності, яка виробляє символічну продукцію для якомога ширшого ринку [5].

Концепція креативної економіки пов'язана із соціально-економічним потенціалом діяльності, яка торгує творчістю, знаннями та інформацією. Термін креативна економіка охоплює творчу діяльність, яка може бути виражена через мистецтво, культуру чи інновації [5], та породжує креативні індустрії, які сприяють економічному зростанню, одночасно зберігаючи та просуваючи культурну спадщину та різноманітність. Ця економіка відкриває можливості для країн, що розвиваються, завдяки новим динамічним стратегіям у світовій торгівлі. Креативні індустрії та культурний сектор є високоефективними не лише з точки зору економічного зростання та відтворення культурного капіталу, створення робочих місць і стійкості до соціальних криз, але також є важливими стимулами для інновацій. Ці сектори мають додаткову перевагу в тому, що вони можуть генерувати позитивні зміни в суспільстві та для суспільства шляхом підвищення добробуту людей.

За останні роки в Україні було чимало полеміки та дебатів щодо пріоритетів державного фінансування, і культура, нажаль, зазвичай програвала. Багато в чому це обумовлено відсутністю розуміння у соціумі та політикумі реальної, а не суто економічної, ліквідності культурного продукту, монетизація якого відбувається не в короткостроковій грошовій прибутковості, а в перманентному, пролонгованому у часі історичному надбанні. Задля уникнення цих колізій з одного боку необхідна кропітка і послідовна освітня, популяризаторська робота для формування суспі-

льства орієнтованого на культуру, розуміючого його вартість та цінність, формування нового типу критично мислячої людини (формування інкорпорованого культурного капіталу) де сенси важливіші за форму; а з іншого — функціональне методичне забезпечення промоції культурних проєктів, обґрунтування доцільності яких підвищить рівень їхньої конкурентоспроможності. В таких інституційних умовах нова помаранчева економіка зможе продемонструвати свою реальну ефективність.

Важливим кроком щодо інтенсифікації процесу становлення нової економіки та більш ефективного залучення культурного капіталу в економічний обіг в українських реаліях є популяризація українського культурного продукту як на національному так і міжнародному рівні, що сприятиме залученню іноземних інвестицій (гранти та міжнародні проєкти в сфері культури) та підвищенні туристичної атрактивності української культурної спадщини. В інституційному вимірі необхідним є законодавча підтримка культурного сегменту, зокрема дефініційне забезпечення таких категорій як культурний ресурс (в контексті охорони та збереження), культурний продукт та культурний капітал, а також розвиток та економічне субсидування культурних індустрій з боку держави.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Bourdieu P. Forms of Capital, in: Granovetter, M. and R.Swedberg (eds.). *The Sociology of Economic Life*. 2nd ed. Boulder: Westview Press. 2001. P. 96-111.
2. Lawrence E. Harrison. Jews, Confucians, and Protestants: Cultural Capital and the End of Multiculturalism. 2012. 230 p.
3. Markowska B. Cultural capital as analytical category: between economy and culture. *Zoon Politikon Special Issue*. 2018. P. 133-155. <https://doi.org/10.4467/2543408XZOP.18.007.10063>
4. Borrea J.R., and other. Discussion of the aspects of the cultural and creative industries that impact on sustainable development: a systematic review. *Procedia Computer Science*. 2023. Vol. 224. P. 532–537. <https://doi.org/10.3390/su14159009>
5. Ferreiro-Seoane F.J., Llorca-Ponce A., Rius-Sorolla G. Measuring the Sustainability of the Orange Economy. *Sustainability*. 2022. Vol. 14 (3400). P. 1-23. <https://doi.org/10.3390/su14063400>

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОЇ СФЕРИ: ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД

Дослідження соціально-трудової сфери (далі СТС) передбачає застосування міждисциплінарного підходу, але до сьогодні науковці не визначилися яке має бути його наповнення. Здебільшого міждисциплінарність під час вивчення СТС зводилася до поєднання інструментарію економічного аналізу та соціологічних досліджень. Але такий спосіб не у повній мірі дозволяє оцінити взаємовпливи сукупності чинників різного характеру на динаміку соціально-трудового розвитку, зробити передбачення щодо напрямку змін. Дослідивши сучасний науковий дискурс, схиляємося до думки, що, з урахуванням високої турбулентності та невідомості глобальних процесів в економіці, житті суспільства, необхідно оновити методологічний інструментарій дослідження; наукові засади суспільно-економічних процесів мають бути переосмислені та доповнені сучасними підходами, що інтегрують знання природничих, соціальних наук.

Зауважимо, аналізуючи суспільство чи економіку, їх можна розглядати як систему. В класичній науковій літературі [1-3] будь-яка система є детермінованою, тому її розвиток залежить від характеру та глибини змін як в середині системи (взаємозв'язки, структурні елементи), так і зовнішніх чинників. Таким чином, більш наближеним до принципу міждисциплінарності є екосистемний підхід в аналітиці. При цьому екосистемний підхід в аналітиці — це не лінійне врахування цілей досягнення екологічної безпеки, просування екологічної повістки. Даний підхід передбачає, по-перше, розгляд соціально-економічної системи, СТС як «живої», тобто такої, де діють закони, що описують розвиток біоценозів. По-друге, екосистемний підхід — це визначення людиноцентризму, як основи цілеполягання та вибору вектору розвитку, «системи координат» під час оцінювання. По-третє, екосистемний підхід передбачає розгляд механізмів регулювання системою не як суто внутрішніх двигунів змін, але залежних від зовнішнього середовища.

Таким чином, аналіз СТС за екосистемного підходу включає такі дії:

- проведення ревізії та виявлення усіх стейкхолдерів системи;
- ідентифікація цілей, імовірного «поля» компромісів у досягненні цілей кожним сейкхолдером та їхніми групами;
- виявлення домінантних факторів впливу на систему в цілому та її елементи, а також інтервалів та глибини впливу;
- дослідження імовірних різновекторних та взаємознищуючих процесів, що проявляються в системі або під час взаємодії системи з іншими об'єктами (системами);
- систематизація та відбір інструментів та методів дослідження вище зазначених явищ та процесів;
- обґрунтування оціночних шкал;
- проведення самого аналізу за обраними методами, підходами;
- інтерпретація результатів аналізу та оцінка їх достовірності.

Під час аналізу СТС важливо обрати такі методи дослідження, щоб вони доповнювали один одного, не «виводячи» з аналітичного поля (так би мовити, винесення за дужки) людини та її мотивів і цінностей. Практично визначальним для оцінювання стану чи потенціалу будь-якої соціально-економічної системи є врахування цінностей та цілей груп, учасників, акторів.

До прикладу, під час аналізу СТС, частково можна застосувати штучні індикатори та показники соціальної безпеки [4]. Відповідно, стан системи характеризуватиметься показниками стійкості, що оцінюються за її компонентами (складовими), зокрема, економічними, демографічними, інформаційними (комунікаційними), тощо. В результаті матимемо відповідь на питання: чи здатна дана система відтворюватися, на скільки вона адаптивна до змін, чи зберігається інтелектуальний та творчий потенціал людства.

Отже, аналіз, що базується на екосистемному підході, дозволяє більш широко подивитися на сутність процесів та явищ у їх взаємозв'язку зі зовнішніми системами та своєчасно виявити фактори-ризиків для відтворення чи стійкості даної системи.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Гобир І.Б. Аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду застосування екосистемного підходу в секторах економіки. *Інфраструктура ринку*, 2020. Вип.42. DOI: 10.32843/infrastruct42-42
2. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С., Бабій Ю. М. Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму. *Проблеми економіки*. 2023. №3. С. 282-294. URL: DOI:10.32983/2222-0712-2023-3-282-294

3. Черниш Н.Й. Українська соціологія у пошуках загальної теорії в умовах міждисциплінарності. *Український соціум*, 2019. №2 (69). с.9–34. DOI: 10.15407/socium2019.02.009

4. Lopuschnyak H., Chala N., Poplavska O. Socio-economic determinants of the ecosystem of sustainable development of Ukraine. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. Vol. 915, 012019. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/915/1/012019>

УДК 314.1

Пошелюжний В.М.

аспірант

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

ДЕМОГРАФІЧНІ РИЗИКИ: ВІЙНА ТА ЇЇ НАСЛІДКИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Довготривалий характер повномасштабної війни, яка була спровокована агресією російської федерації, має серйозні наслідки на динаміку та структуру населення України. Небезпека та нестабільність, спровокована цим жакливим явищем, призвели до змін у рівнях народжуваності, смертності та міграційних тенденцій країни. Аналіз цих наслідків є невіддільною частиною розуміння загального впливу конфлікту на суспільство та його майбутнє.

Однією з найбільш очевидних та болючих наслідків війни є загибель людей, що призводить до безповоротних втрат серед населення. У цьому жакливому конфлікті, не лише військові, а й велика кількість мирних жителів, в тому числі жінок та дітей, стали жертвами. Згідно з офіційними даними УВКПЛ ООН, за два роки великої війни загинуло понад 10 тисяч українців, а близько 20 тисяч осіб отримали поранення [5].

На цей момент, дуже важко оцінювати загальні втрати серед населення, оскільки війна ще триває, частина територій України досі залишається під окупацією, тому велика кількість інформації не може бути зібрана або розголошена.

Окрім численних безневинних жертв, повномасштабне вторгнення країни-агресора спровокувало одну з найбільших світових міграцій за останні роки. Війна призвела до руйнування домівок мільйонів українців, які у пошуках безпечного місця для себе та

своїєї сім'ї були змушені переїхати в більш безпечні області країни і набути статусу внутрішньо переміщеної особи (ВПО), або виїхати за кордон як біженці.

За даними Державної служби статистики, станом на 1 січня 2022 року чисельність наявного населення України становила 41 167 335 осіб, постійного — 40 997 698 осіб [3]. На початок 2024 року, за приблизними оцінками Інституту демографії та проблем якості життя НАН України, населення країни у кордонах 1991 року становить 35 мільйонів осіб [7].

Таке стрімке скорочення відбулося, в основному, через масову міграцію за кордон. Згідно з даними УВКПЛ ООН у світі зараз налічується 6 486 000 українських біженців (на 14.03.2024) [2].

Євростат підтверджує, що на початок 2024 року, 4 249 835 громадян України, які були змушені залишити свої домівки через російське вторгнення, перебували під тимчасовим захистом в країнах ЄС. У січні 2024 року, найбільше українських біженців перебувало в Німеччині (1 230 350 осіб — 28,9 % від загальної кількості в ЄС), Польщі (947 030 — 22,3 %) та Чехії (380 295 — 8,9 %), це можна прослідкувати на рис.1. [1].

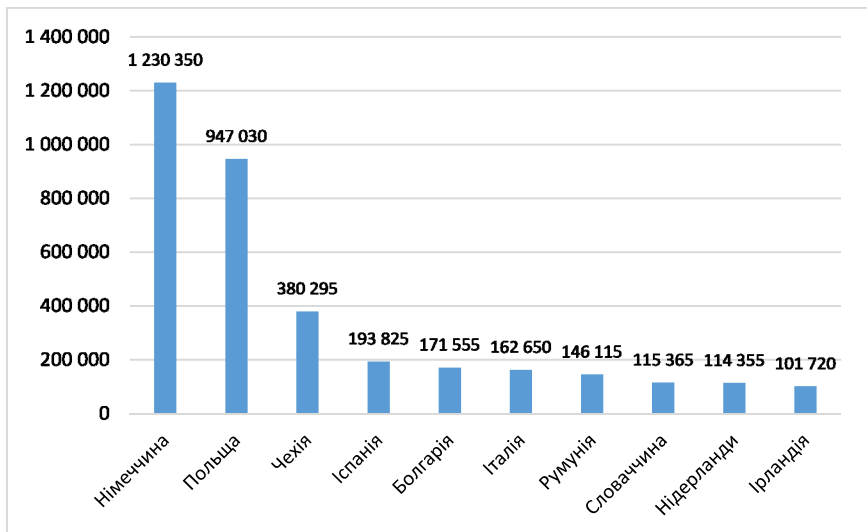


Рис.1. Топ-10 країн ЄС за кількістю прийнятих українських біженців станом на січень 2024 року (осіб) [1]

Щодо ВПО, станом на 29 лютого 2024 року, за даними МОМ, їх офіційна кількість складає — 3 413 472 особи. Серед лідерів по

областях які прийняли ВПО, перше місце очолює Дніпропетровська область — 387 653 (11,4 %), далі Харківська область — 358 857 (10,5 %) та Київська — 326 988 (9,6 %) [8]. Ситуація, що склалася у зв'язку з ВПО та зовнішніми мігрантами породжує серйозні проблеми з відновленням соціально-економічного життя в постраждалих регіонах, та створює додаткове навантаження на ті, які приймають.

Ще один значущим аспектом, на який суттєво вплинула така кризова подія, як військовий конфлікт — це народжуваність. За наявними даними, з 2013 року, народжуваність в Україні почала поступово зменшуватися, ще до того як була розпочата війна на сході України у 2014 році (рис.2.). Згідно з даними Міністерства юстиції України, у 2023 році кількість народжених дітей досягла найнижчих показників, за увесь час новітньої історії незалежної України — 187 387 немовлят, що на 9 % менше, ніж у попередньому 2022 році (206 032), та на 32 % менше, ніж у 2021 році (273 772) [4; 6].

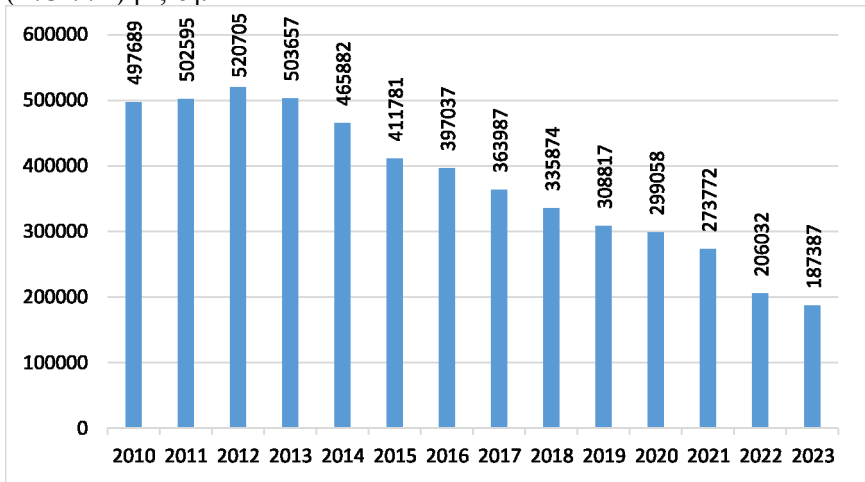


Рис.2. Народжуваність в Україні 2010-2023 рр. (осіб) [6]

Причини цього тренду були різноманітними. Зокрема, гібридна війна на сході України з 2014 року, нещодавня пандемія COVID-19 та повномасштабний військовий конфлікт призвели до стресу і невизначеності, що впливають на репродуктивне здоров'я та планування сімей. Крім того, ці жахливі явища спричинили значне загострення соціально-економічних умов, що також відіграє вагомую роль у зменшенні народжуваності.

Повномасштабна війна створила численні складнощі у створенні сімей та народження дітей у цих умовах. Після початку активних бойових дій багато жінок були змушені виїхати за кордон, задля уникнення небезпеки та загрози для свого життя. В той самий час, чоловіки вирушали на фронт, залишаючи за собою невизначеність. Такий розклад подій призвів до зменшення ймовірності створення нових сімейних пар та збільшив ризики щодо розриву уже що існують.

Важливо враховувати, що зменшення народжуваності може мати довгострокові наслідки для демографічної структури населення, зокрема збільшення відсотка людей похилого віку і зменшення робочої сили. Це може мати вплив на економіку, систему соціального забезпечення та інші сфери суспільного життя в майбутньому.

Отже, війна не лише створює безпосередню загрозу життю та безпеці громадян України, але й має серйозні демографічні наслідки, які впливають на всі аспекти суспільного життя. Здатність забезпечити безпеку для населення, в умовах повномасштабного вторгнення є одним із першочергових завдань для збереження демографічного потенціалу країни та її подальшого стабільного розвитку у майбутньому.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Number of people under temporary protection at 4.3 million. *European Commission*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240308-3?etrans=uk>
2. Situation Ukraine Refugee Situation. *Operational Data Portal*. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
3. Банк даних. *Державна служба статистики України*. URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU%3ADF_POPULATION_STRUCTURE%287.0.0%29&filter=PNMI_02.%2A.%2A.%2A.%2A.%2A
4. В Україні народилося понад 187 тисяч немовлят у 2023 році. *Міністерство юстиції України*. URL: <https://minjust.gov.ua/news/ministry/v-ukraini-narodilosya-ponad-187-tisyach-nemovlyat-u-2023-rotsi>
5. Дворічний звіт. Захист цивільних осіб: вплив бойових дій на цивільних з 24 лютого 2022 року. *Організація Об'єднаних Націй*. URL: <https://www.ohchr.org/sites/default/files/2024-02/protection-civilians-impact-hostilites-civilians-since-24-feb-2022-hrmu-report-ukr.pdf>
6. На 32 % менше дітей народилось у 2023 році в Україні. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/newborn-2023>

7. Про засекречені дані, народжуваність та міграцію: інтерв'ю із Олександром Гладуном, заступником директора інституту демографії. *Вечірній Київ*. 2024. URL: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/93830/>

8. Україна — Базова територіальна оцінка зареєстрованих ВПО — раунд 33 (лютий 2024). *Міжнародна організація з міграції*. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-bazova-teritorialna-ocinka-zareestrovanih-vpo-raund-33-lyutyi-2024?close=true>

УДК 316.3:[330:004.056.5

Приходько Борис

*аспірант кафедри міжнародного менеджменту,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна*

СОЦІОКОМПОНЕНТ КІБЕРРИЗИКІВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Як продукт науково-технологічного прогресу, насамперед у матеріалознавстві, енергетиці та математичних обчисленнях, цифрові технології сприяють революційні прориви у всіх секторах і сферах діяльності, надають нової динаміки економічному розвитку завдяки зростаючій продуктивності праці: якісно здійснюються бізнес-процеси, розвиваються виробнича, логістична і споживча інфраструктури, реалізуються національні і глобальні регулятивні практики.

Надшвидке формування по суті цифрового середовища життєдіяльності, втягування людей у зручні для них, передусім як споживачів, цифрові сервіси породжують нові проблеми, загрози і ризики, серед яких:

- тотальний нагляд не тільки за професійною чи споживчою поведінкою, але й за особистим життям;
- втрата практично будь-якого контролю за персональною інформацією, даними приватного характеру;
- можливість як безпосередніх кібератак, так і електроенергетичних колапсів внаслідок таких кіберзлочинів.

Показово, що до останнього часу кіберризиків могли мати негативні комерційні наслідки і стосувались окремих чи колективних учасників цифрового бізнесу, проте на сьогодні мова йде вже про структуровану і глобально організовану кіберзлочинність [1].

Кіберризика значно зростають і набувають системних рис за умов, коли ключовими в бізнесі, публічному управлінні і соціальних відносинах стають цифрові платформи. У методологічному плані відбувається глибока інституціональна та організаційно-структурна трансформація економічних систем різного рівня [2], а у практичному — постає проблема правової ідентифікації та регулювання функціонування і розвитку цифрових платформ для нейтралізації чи мінімізації кіберризиків через: непрозорість у зборі, обробленні і зберіганні великих даних; дискримінацію персональних даних і комерційної таємниці; формування віртуального ринку праці і зловживання монопольним становищем тощо [3].

Загалом, у період цифровізації превалюють економічні ризики, пов'язані насамперед із трансформацією ринку праці і трудовими відносинами. У постцифровому суспільстві штучного інтелекту вони значно зростають, оскільки, за оцінками експертів, ШІ впливає на 40-60 % робочих місць.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Гудмен Марк. Злочини майбутнього / Пер. з англ. І.Мазарчук, Я.Машико. Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. 592 с.
2. Маслак О.І., Гришко Н.Є., Бала В.В., Яковенко Я.Ю., Зуєв В.В. Економіка платформ як основа для розробки корпоративної бізнес-стратегії та особливості її реалізації в умовах цифрових трансформацій у бізнес-середовищі. *Вісник НТУ «ХПИ». Економічні науки.* — 2022. №1. С.46-51.
3. Кохан В. П. Цифрова платформа як інструмент цифрової економіки. *Право та інновації.* 2021. №1(33). С. 29-34.

УДК 364.2:331.1

Рябець Н.М.

*доцент Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

СОЦІАЛЬНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: КОНЦЕПТ, ВИМІРИ ТА ДЕТЕРМІНАНТИ

Сучасний глобальний світ зазнає постійних трансформацій, проте константою залишається прагнення як окремої людини, так і країни в цілому до безпеки, що безумовно містить соціально-економічну компоненту. В сучасних умовах розвитку, зважаючи

на виклики глобалізації та наростання кризових явищ, питання соціальної безпеки, як невід'ємної складової національної безпеки держави, дедалі більше актуалізується. Це пояснюється тим, що нівелювання ризиків соціальної безпеки, що породжують надзвичайні умови сьогодення, сприятиме збалансованому розвитку та якісній життєдіяльності людини, держави, а у випадку неможливості їх подолання, це матиме деструктивні наслідки як для сучасності, так і майбутніх поколінь. Глобальній соціально-економічній екосистемі притаманна надскладна структура та широкий спектр проявів, вона розвивається відповідно до власних законів, які неможливо осягнути чи передбачити, що робить її вразливою та ще більш непрогнозованою. В даному аспекті проблема соціальної безпеки, як передумови сталого розвитку, набуває пріоритетного значення.

Аналізуючи категорію «соціальна безпека», варто зазначити, що переважна більшість дослідників ототожнюють її із сферою соціального захисту, тобто як гарантовану правову та інституційну захищеність важливих інтересів суспільства від зовнішніх та внутрішніх викликів і загроз, що забезпечується через різноманітні механізми (соціальне страхування) та урядовою політикою щодо подолання стратифікації суспільства та бідності. Так, колектив авторів наголошує на тому, що соціальна безпека може бути презентована через політику доходів населення [1]. Водночас Пастернак-Таранушенко Г. пропонує трактувати соціальну безпеку як один із різновидів безпеки, що ґрунтується на поточному соціальному стані населення держави [2, с.52]. Натомість ряд дослідників, Гошовська В та Куценко В., роблять акцент на кількісному вимірі соціальної безпеки, яка може бути визначена системою різних груп індикаторів, серед числа яких — демографічні (народжуваність, рівень смертності) та показники ринку праці — частка безробітних [3; 4]. На наш погляд, соціальну безпеку варто розуміти як багатоелементне та багатofакторне поняття, яке характеризує поточний стан захищеності сукупності соціальних інтересів особистості, суб'єктів господарської діяльності, соціуму та країни в цілому, що з одного боку презентує здатність чинити опір дестабілізуючому впливу різних ендогенних та екзогенних чинників, що породжують реальну загрозу стабільності та балансу у суспільстві, а з іншого — гарантується дієвою системою соціального захисту та ефективністю функціонування соціальних інститутів суспільства.

Соціальну безпеку слід розглядати як результат цілеспрямованої співпраці та взаємодії соціальних суб'єктів різного рівня,

що мають бути соціально орієнтованими та нести соціальну відповідальність на відповідному їм рівні. Окремо також досліджується соціальна безпека як культурна складова життєдіяльності суспільства. В глобальному контексті стан соціальної безпеки ідентифікують відповідно до цілей сталого розвитку.

У сучасному науковому просторі наявні різні підходи щодо дослідження соціальної безпеки. В економічному контексті можливим є виокремлення чотирьох рівнів аналізу соціальної безпеки: 1) вертикальний — передбачає аналіз соціальної безпеки держави відповідно до позиції окремих складових ієрархічної систем, відповідно до нього соціальна безпека забезпечується на рівні окремих регіонів, територій; 2) горизонтальний — фокусує увагу на функціональному базисі соціальної безпеки (трудоий потенціал, соціальна сфера, ринок праці, міграційні процеси); 3) моністичний — окреслює головні вектори гарантування соціальної безпеки стосовно нівелювання проблеми тіньової економіки, корупції тощо; 4) соціально-психологічний (зовнішньоекономічний) надає характеристику рівню захисту критично важливих інтересів соціальних елементів на макро- та мікрорівні (включає збереження та примноження людського потенціалу, сприяння діяльності, соціалізації та належне життєзабезпечення). Зміст соціальної безпеки презентують реальні результати процесів соціалізації, що мають на меті створення нової системи соціального захисту, ефективної організаційної культури, формування спільноти власників-підприємців, прозорих ринкових взаємовідносин між ними, оновлення та осучаснення соціальної структури суспільства, сприяння та мотивування на досягнення особистого успіху через залучення людей саме до реалізації тих процесів, де вони мають можливість для самореалізації, вийти на якісно новий рівень реалізації інтересів та забезпечення потреб.

Також соціальну безпеку в умовах глобалізації доцільно аналізувати в контексті її багатовимірної природи. Зважаючи на те, що соціальна безпека є однією із числа невід'ємних складових національної безпеки, то ми пропонуємо розглядати її крізь призму нано-, мікро-, мезо-, макро- і мегарівня. Так, нанорівень (соціальна безпека індивідуума) можна представити як ступень захищеності критично важливих для належної життєдіяльності соціально-економічних потреб та інтересів особи, її прав, свобод та системи цінностей від ендогенних та екзогенних як вже наявних, так і потенційних викликів й загроз. Функціональними компонентами безпеки даного рівня являються безпека життя та діяльності людини, безпека збереження та дотримання загалом

цивілізаційних цінностей, безпека належного рівня життя, психологічно-психічна безпека, самозахист, самозбереження, ментальна безпека та саморозвиток та ін. Аналітична оцінка даного рівня соціальної безпеки є надважливою, оскільки саме особистість та можливість її гідного існування, вільного й безперешкодного саморозвитку, задоволення ієрархії її потреб, виступає своєрідним її мірилом. Соціальна безпека мікрорівня (підприємницької структури) є надзвичайно важливо з огляду на сучасний нестабільний ринковий простір, оскільки вона виступає функціональною компонентою національної економічної безпеки, гарантуючи робітникам підприємства належний рівень доходів та перспективу їх зростання, а також гідні умови праці та відновлення. Функціональними складовими даного рівня соціальної безпеки є належний рівень безпеки трудового колективу, корпоративна соціальна відповідальність, забезпечення розвитку соціальної інфраструктури, наближення рівня оплати праці до цивілізаційних стандартів, надання працівникам можливості приймати участь в управлінському процесі. Деякі експерти розглядають даний рівень соціальної безпеки у контексті профспілкових угод, системи колективних договорів, соціального партнерства. Вимір мезорівня (соціальна безпека регіону) можна представити як наслідок сукупного впливу комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів й ресурсів, тобто це такий стан регіону, за якого очевидними є можливості захисту приналежній йому території від несприятливого впливу зовнішніх та внутрішніх дестабілізуючих чинників та забезпечення стійкого сталого розвитку, функціональними складниками якого є: 1) фундаментальний економічний базис (регіональна економіка); 2) правовий захист та гарантування основних прав та свобод особи, її соціальних інтересів, забезпечення дотримання соціальних стандартів та гарантій. Безпека даного рівня може бути забезпечена лише за тих умов, коли до уваги приймаються інтереси всього суб'єктного складу регіонального розвитку: представники бізнес-спільноти, галузі, міста, райони та населення. Даний вимір соціальної безпеки відображає водночас модель соціальної політики держави та її дієвість. Кожний часовий горизонт забезпечення соціальної безпеки на регіональному рівні може мати свою специфіку та пріоритети. Отже, склад функціональних компонент даного рівня соціальної безпеки становлять: безпека збалансованого та виваженого соціального розвитку певного регіону, безпека та надійність його соціальної сфери; ступень безпеки регіонального ринку праці; рівень міграційної безпеки в даному регіоні. Макроекономічний вимір

соціальної безпеки (на рівні держави) передбачає не лише дієву систему соціального забезпечення та гарантування, — держава як активний суб'єкт економічних відносин, власне й реалізує державні інтереси, що стосуються забезпечення суспільних та мериторних благ, а також через комплекс своїх інструментів здійснює координування дій інших економічних суб'єктів, певним чином встановлює та робить фіксацію їхніх завдань, прав та обов'язків щодо соціальної сфери, реалізуючи тим самим інтереси суспільства в цілому. В даному контексті функціональними блоками макrorівня виступають: належний рівень безпеки гуманітарної та соціальної сфери; безпека людського розвитку та кадрового потенціалу; безпека національного ринку праці; соціальна взаємодія та партнерство; соціальна солідарність всіх прошарків населення країни; державна система соціального захисту та гарантування прав та свобод громадян тощо. Комплексну систему міжрегіональних та міждержавних, міжнаціональних та наддержавних механізмів регулювання в контексті динамізації глобалізаційних процесів та перетворень, а також формування та регулювання комплексу механізмів захисту глобальної спільноти від потенційних загроз та дії деструктивних чинників презентує глобальний вимір соціальної безпеки (мегарівень). Функціональний базис глобальної соціальної безпеки формують: безпека життєдіяльності сучасної глобальної цивілізації; безпека навколишнього середовища; міграційні процеси, їхня динаміка та збалансованість; пом'якшення, за ідеальних умов подолання, бідності та голоду; захист природних прав та свобод людини; гарантування паритетного доступу до життєво необхідних ресурсів; гарантування миру та розв'язання дипломатичним шляхом міжнародних та міждержавних конфліктів. Досліджуючи соціальну безпеку в глобальному вимірі, на наш погляд, доцільно також аналізувати екологічну безпеку, що своєю чергою, становить основу індивідуальної безпеки людей та національної безпеки держави. З цією метою доцільно використовувати індекс екологічної безпеки (environmental safety index), який окрім екологічних індикаторів включає також економічні та соціальні складові.

Таким чином, в сучасних реаліях існування глобальної цивілізації як ніколи раніше гостро постають проблеми забезпечення національної безпеки кожної без виключення країни світу, зокрема дані виклики безпосередньо постають й перед Україною, а повномасштабна війна ще більше загострює проблеми та примножує «больові точки». Кожна із компонент національної безпеки має вагоме значення, але, водночас, всі вони мають соціальне

спрямування, саме в даному контексті визначається пріоритетність соціальної безпеки, яка передбачає не лише питання забезпечення людського розвитку, як запоруки політичної стабільності та посилення національних інтересів, але й являється матеріальним базисом та підґрунтям подальшого багатоаспектного розвитку як окремої держави, так і глобальної соціально-економічної екосистеми в цілому. Саме від комплексного вирішення соціальних проблем в розрізі всіх вимірів соціальної безпеки — від глобального до нанорівня — залежить соціальна стабільність соціуму, детермінанти якісного рівня життєдіяльності населення, а також генерування реальних передумов майбутнього стійкого розвитку відповідно до засади сталості.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Соціальна безпека: теорія та українська практика: монографія / за ред. І.Ф. Гнибіденка, А.М. Колота, В.В. Рогового. К.:КНЕУ, 2006. — 292 с.
2. Пастернак-Таранушенко Г.А. економічна безпека держави / Г.А. Пастернак-Таранушенко. — К.: Ін-т держ. упр. і самоврядування при КМ України, 1994. — 112 с.
3. Соціальна держава: український вибір: монографія / за ред. В.А. Гошовської: вид. друге. К.: ЦПСД, 2007. — 337 с.
4. Куценко В.І., Удовиченко В.П. Соціальна безпека в контексті сталого розвитку : монографія. Чернігів: Видавець Лозовий В.М., 2011. — 656 с.

УДК 331:005.591.3

Рябоконт І.О.

*доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

ЦІННІСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОГО РОЗВИТКУ: СТРАТЕГІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.

У сучасний період, соціально-трудова розвинуток характеризується нестійкістю та орієнтованістю переважно на економічні чинники, що в перспективі може призвести до дегуманізації суспільних відносин та загострення соціальних проблем. Україна переживає період трансформацій, що спричинені мілітарним впливом.

Подолання цих негативних тенденцій потребує переосмислення пріоритетів та визнання важливості неекономічних детермінант у забезпеченні стійкого розвитку.

Науковці стверджують, що за нової соціоекономічної реальності втрачають значущість традиційні механізми та інструментарій забезпечення позитивної соціально-економічної, соціально-трудової динаміки [1, с.19].

Неекономічні детермінанти — це сукупність морально-духовних, етичних, солідарних, соціально відповідальних та соціокультурних аспектів життєдіяльності людини та суспільства, які впливають на соціально-трудова розвиток. Їх роль зростає в умовах глобалізації, інформатизації та невизначеності, коли традиційні економічні механізми втрачають свою ефективність. Розглядаючи неекономічні детермінанти, які впливають на соціально-трудова розвиток, важливо враховувати ціннісний аспект, зокрема трудові цінності. За Д. Супером, трудові цінності представляють собою цінності, що мотивують працівника займатися своєю трудовою діяльністю [2, с.322].

Д. Зутовський стверджує, що трудові цінності відображають зв'язок між ієрархією потреб і задоволенням від роботи [3, с.129]. Ця концепція підкреслює важливість внутрішньої мотивації, яка зумовлена, зокрема, ціннісними орієнтаціями як працівника, так і суспільства в цілому.

Розглядаючи вплив сучасних трансформацій на соціально-трудова розвиток, необхідно враховувати низку факторів, що зумовлюють зростання ролі неекономічного потенціалу соціально-трудова розвитку, а саме:

- Втрата стійкості економічного та соціального розвитку, що потребує нових опор та чинників позитивної динаміки.
- Зростання невизначеності та ризиків в умовах мілітарного впливу та цифрової економіки.
- Поглиблення проблеми конкурентоспроможності та пошук нових механізмів набуття та посилення конкурентних переваг.
- Поява нових зон економічної діяльності, де формальні інститути поступово втрачають свою дієвість.
- Збільшення ролі креативно налаштованих працівників, які схильні до неформальних методів організації.
- Розширення сфер економічної діяльності, де формальні інститути поступаються неформальним.
- Масштабування й інтенсифікація зворотніх зв'язків між інститутами влади та громадянського суспільства.
- Розвиток мережевих структур.

- Необхідність соціального діалогу та відповідальності.

- Підвищення значущості інклюзивного розвитку, що потребує нового рівня морально-духовного та етичного розвитку.

Розглядаючи стратегії протидії факторам, що зумовлюють зростання ролі неекономічного потенціалу соціально-трудоному розвитку, варто звернутися до пріоритетних напрямків розвитку неекономічних детермінант, а саме:

- Формування нової філософії, концептології та стратегії стійкого соціально-трудоного розвитку на засадах людиноцентричності, солідаризму, консолідації, відповідальності та культури.

- Підвищення рівня довіри в суспільстві через розвиток інститутів громадянського суспільства, соціальний діалог та відповідальність.

- Збільшення інвестицій у людський капітал, включаючи освіту, культуру та здоров'я.

- Розвиток соціально-економічного партнерства та соціального діалогу між урядом, бізнесом та громадськістю.

- Зміцнення етичних та моральних цінностей у суспільстві, сприяння доброчесності, взаємоповаги та відповідальності перед суспільством і державою.

- Поширення культури взаємодопомоги та соціальної солідарності, зменшення соціальних нерівностей та підтримки тих, хто потребує допомоги.

- Створення стимулів для розвитку інновацій та творчості, що сприяють соціально-трудоного розвитку.

- Забезпечення прав людини та захисту трудових прав як основи справедливого суспільства.

- Підтримка інституцій, що сприяють соціальній інклюзії та розвитку громадянського суспільства.

Ці напрямки можуть сприяти створенню стійкого соціально-трудоного розвитку, що враховує не тільки економічні, а й моральні, етичні та соціокультурні аспекти. Синергія всіх цих складових сприятиме позитивним змінам в динаміці соціально-трудоного розвитку в умовах трансформаційних процесів в Україні.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Колот А. М. Некономічні детермінанти соціально-трудоного розвитку — XXI / А. М. Колот, О. О. Герасименко // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана, Ін-т соц.-труд. відносин ; [редкол.: А. М. Колот (голова) та ін.]. — Київ : КНЕУ, 2023. — № 13, ч. 1. — С. 14–28. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.13\(1\).2023.02](http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.13(1).2023.02)

2. Super D.E. Manual: Work Values Inventory. — Boston: Houghton Mifflin, 1970. — 422 p.

3. Zutowski D.G. Psychological Influences on Vocational Development. — New-York: Houghton Mifflin, 1970. — 178 p.

УДК 351:346.2

Сафронова О.М.

*доцент кафедри менеджменту, маркетингу
та публічного управління*

*Національний університет статистики, обліку та аудиту
м. Київ, Україна*

РОЗВИТОК СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

На теперішній час держава є чи не найбільшим акціонером (пайщиком) багатьох виробничих компаній України. З огляду на це вирішення питань утвердження національної системи соціального партнерства і соціальної відповідальності бізнесу значною мірою пов'язано із здатністю компаній, де держава зберігає контрольний пакет акцій (пай) в їх статутному капіталі, впроваджувати відповідні управлінські практики.

До недавнього часу відчутного просування у цій сфері відносин вітчизняні державні компанії майже не демонстрували. Суперечливість цілей, встановлених для державних компаній, та відсутність чіткого розмежування їх комерційних та некомерційних (соціально-політичних) функцій не сприяло установленню чітких критеріїв оцінки результатів їх функціонування, а відтак — впровадженню сучасних ефективних механізмів забезпечення їх соціальної відповідальності. Через відсутність розмежування функцій уповноважених органів управління як регуляторів галузей та суб'єктів нормотворення, з одного боку, та власників, з іншого, постійно генерується конфлікт інтересів, що, очевидно, негативно впливає на можливості формування необхідного інституційного підґрунтя для розбудови дієвої системи соціального діалогу і соціально-відповідального ведення господарської діяльності в державному секторі національної економіки. За цих обставин не випадково, що розвиток системи соціальної відповідальності бізнесу передбачає, серед іншого, й суттєве оновлення чинних механізмів управління державними компаніями.

Підґрунтям для вирішення цієї проблеми в сучасних умовах України є проведення корпоративної реформи в державному секторі економіки, спрямованої на імплементацію Керівних принципів ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності [1]. У цьому документі зафіксовані базові положення щодо пріоритетів реформування системи управління державними компаніями, які були визначені на основі досвіду провідних країн світу протягом останніх десятиліть. До їх числа належать наступні правила: механізм корпоративного управління державних підприємств повинен захищати інтереси всіх їх акціонерів (пайщиків), у тому числі — держави; держава має права та обов'язки нарівні з іншими акціонерами (пайщиками) державних підприємств; держава має забезпечувати управління державними підприємствами на високому рівні професіоналізму та результативності; держава має забезпечувати врахування інтересів стейкхолдерів (суспільства в цілому, працівників, споживачів, постачальників, бізнес-партнерів державних підприємств), передбачених законодавством або взаємними домовленостями; дотримання високих стандартів відповідальної ділової поведінки державних підприємств та інші.

Започаткування проведення корпоративної реформи в державному секторі економіки України пов'язується із прийняттям в 2016 році Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо управління об'єктами державної та комунальної власності» [2]. Відповідно до положень цього документу були унормовані процедури створення наглядових рад державних і комунальних підприємств поза процесами корпоративізації та призначення до таких наглядових рад не лише представників держави, але й незалежних директорів.

Протягом 2017-2021 років було сформоване необхідне нормативно-правове підґрунтя для упорядкування діяльності наглядових рад державних компаній: визначені критерії обов'язковості створення цих управлінських структур, порядок їх діяльності та ліквідації, порядок призначення представників держави та відбору кандидатів у незалежні директори (члени), вимоги до незалежного члена наглядової ради господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій належать державі [3; 4].

У цей період відповідні практики були опрацьовані низкою найбільших вітчизняних державних компаній. Так, в 2019 році Урядом було прийнято рішення щодо покращення практики корпоративного управління в перших десяти важливих для економіки державних компаніях («Нафтогаз України», «Укрзалізниця»,

«Укренерго», «Укргідроенерго», «Державна продовольчо-зернова корпорація України», «Укрпошта» та інші). У 2020 року цей список було розширено з урахуванням ще п'ятьох державних компаній [5].

Утім, внаслідок широкомасштабної агресії росії проведення реформи управління державним корпоративним сектором було призупинено. Наразі можна стверджувати про здійснення лише поодиноких кроків з реформування окремих компаній державного сектору. Необхідність повоєнного відродження економіки України актуалізує питання задіяння потенціалу корпоративної реформи для підвищення ефективності діяльності державних компаній, а відтак — для створення умов ведення ними соціально-відповідального бізнесу.

До числа пріоритетних заходів такого спрямування можна віднести в першу чергу усунення правових прогалин та встановлення порядку ефективної організації роботи наглядових рад з урахуванням модернізованої системи їх інформаційного супроводу, оцінювання та мотивації діяльності їх членів. У цьому контексті доцільно на законодавчому рівні закріпити повноваження наглядових рад державних компаній з призначення та звільнення їх керівників, визначення стратегії, затвердження ключових корпоративних документів. На законодавчому рівні також варто зафіксувати норму, що визначення результатів діяльності наглядової ради як колегіального органу державної компанії має проводитися шляхом її самооцінки та зовнішнього незалежного оцінювання з використанням заздалегідь визначених критеріїв, включаючи здатність наглядової ради досягати цілі, зафіксовані в статутних документах та в стратегії розвитку відповідного підприємства. Слід також закріпити норму щодо підстав для дострокового припинення повноважень членів наглядової ради, які доречно відокремити від процесу оцінки самої наглядової ради.

При проведенні оцінювання діяльності наглядових рад варто дослідити, як саме їх члени і, зокрема, незалежні директори впливають на реалізацію стратегій розвитку державних компаній, як саме структура наглядової ради та її діяльність впливають на загальні результати функціонування компаній. Це підвищило б рівень професіоналізму наглядових рад та відповідальності їх членів за результати діяльності зазначених управлінських структур.

Посилення інституційної спроможності наглядових рад має супроводжуватися здійсненням заходів з впровадження дієвої політики розкриття інформації для державних компаній. Унормування процедур здійснення цієї політики на рівні кожної дер-

жавної корпорації передбачає чітке визначення того, яку саме інформацію компанії слід публічно розкривати, канали розкриття та механізми забезпечення якості такої інформації як у відношенні фінансової, так і нефінансової звітності. Наглядові ради повинні забезпечити, щоб державні компанії впроваджували високі стандарти розкриття інформації та прозорості своєї господарської діяльності (насамперед у сфері закупівель) та розробляли інтегровану систему управління ризиками відповідно до Керівних принципах ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності.

Важливим напрямом розвитку соціальної відповідальності державних компаній має стати розробка і реалізація політики власності цих господарських структур, впровадження якої передбачає визначення загальних принципів та пріоритетних напрямів розвитку у сфері управління корпоративною власністю, в тому числі — державними активами. Вона повинна відображати загальнодержавну політику у цій сфері відносин [6] та галузеві стратегії та зобов'язання в частині розпорядження і використання державних активів. Уявляється, що політика власності державних компаній має стати предметом політичної звітності і проведення консультацій із зацікавленими сторонами, що дозволить не тільки розглядати її у якості підґрунтя для розробки стратегічних та фінансових планів державних компаній, але й як засіб боротьби з корупцією, уникнення політичного тиску та зайвого втручання в їх оперативну діяльність. Двостороння підзвітність та інституційний діалог між державою та наглядовою радою будуть ключовим аспектом ефективної реалізації зазначеної політики і водночас — професіоналізації діяльності менеджерів державних підприємств. Виконання цих завдань, на наш погляд, дозволить також сформуванню підґрунтя для впровадження сучасних практик ведення державними компаніями соціально-відповідальної господарської діяльності і створити необхідні передумови налагодження виваженого соціального діалогу в Україні.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності, редакція 2015 року. URL: <https://www.oecd.org/publications/2015-9789264312906-uk.htm>
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо управління об'єктами державної та комунальної власності: Закон України №1405-VIII від 2.06.2016 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1405-19#Text>

3. Деякі питання управління державними унітарними підприємствами та господарськими товариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі: Постанова КМУ від 10.03.2017 р. № 142 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D0%BF#Text>

4. Деякі питання управління об'єктами державної власності: Постанова КМУ від 10.03.2017 р. № 143 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-2017-%D0%BF#Text>

5. Реформа корпоративного управління впроваджується у ТОП-15 найбільших державних компаніях: Офіційний сайт Міністерства економіки України URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=4aa0077e-a1a7-431d-85e2-21a25427a70b&title=ReformaKorporativnogoUpravlinniaVprovadzhsiaUTop15-NaibilshikhDerzhavnikhKompaniiakh>

6. Основні засади впровадження політики власності щодо суб'єктів господарювання державного сектору економіки, затверджені КМУ 10.10.2018 р. URL: https://biz.ligazakon.net/news/180983_zatverdzheno-politiku-vlasnost-v-derzhavnomu-sektor-ekonomki

УДК 336.71:658.15.001.4

Селезньова Д.О.

*Здобувач вищої освіти факультету фінансів
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна*

Махсма М.Б.

*д.е.н., професор кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна*

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сучасні організації стикаються з постійними змінами в умовах ринкової конкуренції, технологічного розвитку і вимог споживачів. У цьому контексті важливим фактором успіху є ефективне управління персоналом, яке відіграє вирішальну роль у формуванні конкурентних переваг підприємства. Прогресивні практики управління персоналом стають не тільки стратегічним інструмен-

том, а й основою для побудови організаційної культури, спрямованої на досягнення високих результатів і задоволення потреб всіх зацікавлених сторін.

Трансформація персоналу стимулює інновації, допомагає компаніям переосмислити способи управління своєю робочою силою та спонукає впроваджувати нові креативні методи [3]. Одним з актуальних інноваційних інструментів менеджменту персоналу, останнім часом, все більше стає штучний інтелект (ШІ). Впровадження ШІ допомагає HR-командам та організаціям оптимізувати бізнес-процеси управління персоналом. Найбільш поширеним випадком використання ШІ в управлінні людськими ресурсами є використання програмного забезпечення для визначення ідеальних кандидатів на вакантні посади. ШІ-орієнтоване програмне забезпечення забезпечило цифрову трансформацію рекрутингу новою автоматизацією, такою як скринінгові резюме, супровідні листи та інші прикладні матеріали, вибір найбільш кваліфікованих кандидатів на основі вимог до роботи. Він також добре відсіює кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам робочого місця..

Цифровий онбординг — це використання цифрових інструментів для управління новими співробітниками протягом перших днів роботи. Це часто включає в себе автоматизацію адміністративних завдань, відправку електронних листів, навчання співробітників та інші повторювані завдання.

Такі інструменти, як Whatfix та ClickAbarding, забезпечують настроювані робочі процеси, цифрові форми та автоматичні нагадування для нових найманих працівників. Системи управління навчанням (LMS), такі як TalentLMS і Docebo, також використовуються для підтримки цифрового онбордингу за допомогою спеціальних навчальних програм [4].

Щоб допомогти новим співробітникам орієнтуватися у бізнес-інструментах рекомендовано реалізувати цифрову платформу прийняття (DAP). DAP, як і Whatfix, накладається поверх будь-якої платформи в існуючому наборі інструментів і дозволяє додавати необхідні інструкції в додатку до інтерфейсу інструмента. А також створювати персоналізовані списки справ, додавати підказки та відображати робочі процеси з урахуванням конкретних ролей.

Іншим прикладом HR-інновацій є цифрові робочі місця. Цифровізація робочого місця передбачає надання співробітникам технологій, необхідних для роботи віддалено або в розподіленому командному середовищі. [1] Нині існує значна кількість ін-

струментів, які допомагають створити цифрове робоче місце: від комунікаційних платформ та інструментів відеоконференцій до програмного забезпечення для управління проектами та систем планування ресурсів підприємства (ERP).

Портали самостійної підтримки співробітників надають працівникам прямий доступ до ресурсів HR, таких як інформація про пільги, інформація про заробітну плату та політику компанії. Ці портали дозволяють компаніям зняти навантаження з HR-команд, дозволяючи співробітникам швидко знаходити необхідну інформацію без необхідності звертатися до персоналу.

Інструменти, такі як Workday та BambooHR, є, мабуть, найпопулярнішим програмним забезпеченням для самообслуговування HCM. Вони служать централізованими платформами для всієї інформації, пов'язаної з персоналом, до якої співробітники можуть отримати доступ та керувати, за умови, що вони мають необхідні дозволи.

Багато в чому, HR інновації спрямовані на автоматизацію трудомістких процесів HR. Управління даними, безсумнівно, є одним з найбільших трудомістких процесів в менеджменті персоналу будь якої компанії.[2] Автоматизоване програмне забезпечення управління даними обробляє збір, обробку та аналіз HR даних.

Мобільні додатки — це наступна велика річ в технології HR. Вони дозволяють співробітникам отримувати доступ до оновлень компанії, керувати своїм відпочинком або запитувати пільги в будь-якому місці в будь-який час. Як правило, мобільний додаток співробітника включає в себе наступні функції як: стрічка новин компанії; внутрішня комунікація; управління перевагам; навчання на вимогу та інші. Актуальним є створення власного мобільного додатку HR.

Все більшого поширення набуває використання чат-ботів HR, які використовуючи ШІ допомагають автоматизувати такі бізнес процеси, як: відбір кандидатів, планування співбесід, онбординг, управління листами та багато інших. Перевагою чат-ботів є їх доступність 24/7 [2].

Українські компанії вже активно й успішно використовують зазначені та інші інноваційні підходи в управлінні персоналом. Наприклад, SoftServe застосовує трансформаційні стратегії для стимулювання інновацій та переосмислення методів управління. Завдяки таким ініціативам, як «20 % часу», співробітники отримують можливість витратити частину свого робочого часу на проекти, що знаходяться поза їх основними обов'язками, сприяючи творчості та інноваціям.

EPAM Systems використовує ШІ в управлінні людськими ресурсами, особливо в процесі підбору персоналу. Вони використовують ШІ-орієнтоване програмне забезпечення для аналізу даних кандидатів та вибору найбільш підходящих кандидатів на конкретні посади. Grammarly впроваджує цифровий онбординг для нових співробітників, використовуючи цифрові інструменти для автоматизації адміністративних завдань і забезпечення навчання в Інтернеті. Це дозволяє прискорити процес адаптації нових співробітників і полегшити їх включення в колектив [4]

Rozetka використовує цифрові робочі місця для створення підключених та інноваційних робочих середовищ для своїх співробітників. Це дозволяє працювати віддалено або в розподіленому командному середовищі, надаючи необхідні технології для ефективної роботи. Lifecell реалізує портали самообслуговування для співробітників, які забезпечують прямий доступ до ресурсів HR, таких як інформація про зарплати та політику компанії. Це допомагає знизити навантаження на HR-команду і забезпечує швидкий доступ до необхідної інформації для співробітників [4].

В динамічному бізнес-середовищі, забезпечення успішного розвитку та конкурентоспроможності сучасної організації потребує активного впровадження прогресивних HR-практик й постійного їх вдосконалення на основі цифрових інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Smith J., & Johnson A. The Role of Progressive Human Resource Management Practices in Enhancing Organizational Performance. *Journal of Organizational Behavior*. 2020. №45(2). P. 87-102.
2. Brown K., & Williams, R. Implementing Innovative HR Practices: A Case Study Approach. *Human Resource Management Review*. 2019. №32(4) p. 301-315.
3. Степаненко О. (2020). Впровадження цифрових інновацій у управління персоналом: виклики та можливості. *Менеджмент персоналу: теорія і практика*. 2020. № 5(2) p. 45-58.
4. Top 10 Examples Of Successful HR Innovation in 2024. URL: <https://whatfix.com/blog/hr-innovation/>. (дата звернення 23.03.2024 p.)

СВІТОГЛЯДНІ ДЕТЕРМІНАНТИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ РИЗИКІВ

Розвиток соціально-трудових відносин відбувається відповідно до викликів сьогодення. Для українських підприємств, це, передусім, виклики, зумовлені окупаційною російсько-українською війною, — безпекові, соціальні, демографічні, економічні, кадрово-мотиваційні, психологічно-емоційні, національно-культурні, переміщення, організаційні тощо. Не менш важливими є геополітичні та світоглядні виклики, спричинені ідеями лівого глобалізму, які системно впливають на системи управління персоналом і агресивно просувають неприродні політики «самоідентичності» чи транс-ідеології, які суперечать людській біології та спотворюють процеси соціально-трудового розвитку.

В силу впливу об'єктивних чинників проблеми змінюються, стратегії підприємництва та соціально-трудового розвитку, які були ефективними у мирний час та період домінування пропозиції на ринку праці, втратили свою актуальність і потребують адаптації до нових реалій. Є необхідність розгляду ефективності підприємств через призму аналітики соціально-трудового розвитку, застосування методик оцінювання персоналу та ухвалення стратегічних рішень на засадах людської і національної гідності, збагачуючи усталені теорії й практики управління людьми із урахуванням сучасних викликів, національного менталітету та політики україноцентризму.

Варто виокремити три основні аспекти окресленої проблематики. Перший аспект пов'язаний із особливостями праці персоналу в умовах воєнного стану, щоб забезпечити безпекове функціонування і мати перспективу гідної праці й розвитку в своїй незалежній Україні в післявоєнний час; другий — пов'язаний із світоглядними і особистісними психологічно-мотиваційними налаштуваннями персоналу, тобто процесом уникнення зловмих впливів лівих ідей, стресів й утвердження стійкості та сили національного духу до перемоги, які є складовими елементами виживання нації під час війни; третій — спрямований на утри-

мання рівня балансу між людським і технологічним розвитком, щоб зберегти робочі місця та позитивну динаміку виробництва. Актуалізація моделей соціально-трудоного розвитку має не тільки прикладне значення, але й теоретичний вимір, оскільки дасть змогу розвинути уже наявні підходи до людської продуктивності. Другий і третій аспекти відображають особливості людської гідності, ідеалізму, здорового глузду й соціальної відповідальності, формування атмосфери національної й корпоративної єдності та довіри.

Існують різні погляди на зростання продуктивності та визначення нових показників оцінювання ефективності роботи працівників. Вважається, що в епоху праці орієнтованої на людину, нові джерела даних і штучний інтелект допоможуть перейти від вимірювання продуктивності працівників до вимірювання продуктивності людини. Відтак задля оцінювання людської ефективності бізнесові і людські результати взаємно мають підсилювати один одного. Проте, за гарними словами у стилі неоліберального дискурсу про «дотримання нових глобальних нормативних вимог щодо використання персональних даних» та про «епоху праці, орієнтованої на людину», криється підступний умисел контролювати людину за допомогою показників продуктивності не лише на місці її праці, але і її позаробоче, приватне життя.

З огляду на людську гідність, до пропонуванних дослідниками [3, с. 31] репрезентативних показників треба ставитись прискіпливо й обачно, зокрема, до тих, які можуть поєднувати: 1) бізнес результати (задоволеність клієнтів, ефективність, прибутковість, інноваційність, якість); 2) людські результати (працевлаштування, справедлива оплата праці, власність, щастя, фізична та психологічна безпека, розвиток навичок, благополуччя). Хоч штучний інтелект є цінним інструментом оцінювання та покращення показників продуктивності підприємства і працівників, він також може завдати шкоди їхній репутації, якщо його використовувати неналежним чином. Дослідники, звертаючи увагу на зростання кількості підприємств у яких виявляють суперечки з працівниками через посилений контроль зазначають, що «параноя продуктивності — занепокоєння тим, що віддалені працівники не продуктивні — може призвести до стану спостереження та порушення довіри замість важливих розмов про те, як виглядає ефективна продуктивність у сучасному робочому середовищі» [2].

Загалом працівники лояльно сприймають збирання даних за допомогою відомих технологій — електронна пошта, календарі й інші традиційні технології, але в більшості негативно, коли йде-

ться про дані, отримані за допомогою нових технологій, таких як переносні на тілі людини пристрої та гарнітури. У супереч настроям персоналу, запровадження технологій для збору даних збільшується.

Технологічний шантаж призводить до конфлікту між керівництвом і працівниками та загрожує довірі в межах підприємства й серед зацікавлених сторін. Власники підприємств мають зрозуміти, що люди не можуть і не повинні бути рабами економічних відносин чи найпрогресивніших технологій. З метою одновимірного розуміння розвитку та зростання продуктивності, не варто змушувати персонал втрачати свою людську гідність, свій культурно-цивілізаційний вимір, своє ціннісне ядро, свій ціннісний світ та пріоритети й ставати іншими людьми. Бо це вже не розвиток із орієнтацією на людину, а мутація людини з орієнтацією на необмежений світ технологій. Тому, одним із завдань у сфері соціально-трудоного розвитку є встановлення відповідальних практик і обмежень для оброблення персональних даних та штучного інтелекту, а також планування попереджувальних заходів щодо вирішення ймовірного занепокоєння працівників з приводу використання новітніх технологій в процесі збору й аналізування професійних і особистих конфіденційних даних.

У глобальних середовищах зріють ідеї про заміну цілісної корпоративної культури підприємства на розвиток «культуру культури», адаптованої до потреб локальних команд. Підприємства вже мають стандарти єдиної корпоративної культури, до якої гармонійно долучають нових працівників, які розкривають в ній свій творчий, фаховий потенціал на засадах прийнятних моделей поведінки.

Штучне нав'язування персоналу надмірної і необґрунтованої міжнародної мобільності, постійне заохочування людей до зміни місць праці, регіонального та міждержавного переміщення персоналу — руйнує традиційність та моноліт при формуванні корпоративної культури, розмиває її змістовне наповнення і знеособлює, відчужуючи від питомого носія культури. Але, пропагуючи гендерну ідеологію та ідеї космополітизму, набирає обертів дискредитація національних моделей корпоративної культури, які, нібито, більше не тотожні цілям сучасного світу, де «все більш різноманітна робоча сила прагне більшої автономії та індивідуального досвіду роботи», і в якому конкуренція є кращою. Тобто, майбутній розвиток корпоративної культури та трудових відносин розглядається виключно через призму діяльності та організаційних «цінностей» глобальних корпорацій. Неприро-

дне, неорганічне поєднання різних ціннісних систем сприяє поширенню та співіснуванню різновекторних культурних течій, породжуючи ірраціональність та алогічність взаємовідносин.

Використання потенціалу мікрокультур вимагає правильного фокусування їхнього розвитку. Акцентом розвитку мікрокультур має бути узгодження їхніх проявів і практик (різноманітність творчих думок, інновацій, гнучкості й індивідуальних взірців праці) навколо єдиної та пізнаваної корпоративної культури, а не зосередження навколо абстрактних глобальних цінностей чи штучне створення власної локалізованої суміші різносвітоглядних культур.

Проблемою соціально-трудових відносин є споживання великих обсягів зайвої інформації, яка заповнює фаховий і особистий простір персоналу, не залишаючи місця для мислення. Надмірне пропагування навчання впродовж всього життя, кількісне зростання різноманітних тренінгів для персоналу, звуження періодів між підвищеннями кваліфікації, а також «колекціонування» різних сертифікатів про «здобуття чергової компетенції чи навички», — нівелює здобуті знання «вчора», бо вже є запит на здобуття нових навичок на «завтра». Більшість працівників, які залучені до постійних процесів «навчання заради навчання», не встигають усвідомлено застосувати набуті знання і перетворити їх у досвід. Здобуті знання жодним чином не змінюють операційний і управлінський процес підприємства, а також, фактично, не вплинули на рівень винагороди за працю. Така праця більше не є продуктивною. Вона формує середовище симулякрів, де «усі мають бути при справі» та «лідерами». Відтак втрачається зв'язок з реальністю та заглиблення в епоху гіперреальності — коли картинка є важливішою за сам зміст, документ (сертифікат) важливіший за знання, а зв'язок між предметами, явищами і знаками давно порушений [1]. В соціально-трудових відносинах масштабується система, законом і метою якої стає надвиробництво лише одних слів, форм, знаків та символів. В цій системі «інформація пожирає свій власний зміст» — руйнує комунікації, соціальне, людяне, істинне й національне. Творення «інформації заради інформації» інсценізує комунікації, творячи «ілюзії спілкування і розуміння» та мислення. Нагромаджуються без сенсові «знання», які не допомагають створювати нічого матеріального чи духового — не дають жодної користі суб'єкту володіння ними.

Розвиток економічний, соціальний чи технологічний — це коли людина керує його процесом, а не процес — керує людиною чи колективом. Не є розвитком те, коли суспільство втрачає свій

культурно-цивілізаційний вимір, своє ціннісне ядро, свій ціннісний світ і пріоритети й стає іншим суспільством. Коли людина праці втрачає свою гідність через нав'язливі космополітичні економічні відносини та технологічні здобутки, які спричиняють всеосяжну залежність від власників, виключних пріоритетів прибутковості, контроль за приватністю життя. Бо це вже не розвиток, а мутація — професійна, особистісна. Різні об'єктивні тенденції, які змушують людей до звуження й примітивізації людської дії та чину мають бути переосмислені. Економічний розвиток і технологічний прогрес мають трактуватися через призму збереження людської ідентичності, її природи, зменшенням бюрократії, максимізації справедливості.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Бодріяр Ж. Симулякри і симуляції / Жан Бодріяр / [пер. з фр. В. Ховхун]. К. : Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2004. 230 с.
2. Jean Brittain Leslie & Kelly Simmons, «The paradox of «productivity paranoia»: 6 ways to trust employees without sacrificing results,» Quartz, April 17, 2023.
3. Thriving Beyond Boundaries: Human Performance in a Boundaryless World. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>.

УДК 331.1

Скібська К.О.

*доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

МІГРАЦІЙНА КРИЗА В УМОВАХ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ РИНКУ ПРАЦІ

Людський капітал відіграє ключову роль у стимулюванні економічного зростання, впливаючи на продуктивність, інноваційність, якість життя та стійкість економіки, шляхом накопичення знань і навичок робочої сили. Це відбувається через процеси людського капіталу, такі як освіта, професійна підготовка, здоров'я і технологічні навички, які сприяють підвищенню продуктивності праці та створенню нових можливостей для інноваційного розвитку. Для того, щоб працівник залишався

запотребованим на сучасному ринку праці та був здатен зберігати власну конкурентоспроможність, йому необхідно систематично та регулярно поповнювати свою базу знань, навичок та професійних компетенцій протягом усього життя. Особливо в воєнній економіці, де вимоги постійно змінюються, неперервне навчання стає критичною необхідністю для досягнення успіху. Масштабна еміграція українців внаслідок повного російського вторгнення стала значним економічним і гуманітарним викликом для України.

Якщо до початку війни більшість людей, які бажали мігрувати, виявляли більшу обережність і не таку рішучість, то загроза власному життю та підтримка з боку європейців відкрили «вікно можливостей» для цієї категорії. Гуманітарна та соціальна допомога, а також пільги у сфері житла та можливості працевлаштування створюють умови для того, щоб залишитися в Європі навіть для тих, хто раніше лише мріяв про це. Це дозволяє українцям, що виїхали за кордон, зберегти свій статус та перспективи, сподіваючись на подальше вирішення своїх поточних проблем. Можливо, це єдиний шлях забезпечити навіть мінімальний рівень добробуту тим, хто втратив свій дім і засоби до існування через війну. Порівнюючи попередні масові міграційні процеси в Європі та інших країнах, можна відмітити, що громадяни України отримали право на негайний доступ до національних ринків праці при офіційній реєстрації. Ця політика сприяла не лише зменшенню фінансового тиску на державні бюджети приймаючих країн, а й прискорювала процеси соціальної та культурної адаптації українців у контексті їхнього нового оточення. Проведене опитування УВКБ ООН показує, що станом на лютий 2023 р. близько 40 % українських біженців були або працевлаштовані, або працювали самі на себе, що відповідає приблизно половині тих, хто раніше працював в Україні [1]. Також спокійне ставлення європейців до припливу українських мігрантів пояснюється, між іншим, тим, що сьогоденні умови не вказують на можливість зниження заробітних плат або збільшення безробіття у Європі внаслідок прийому українських біженців та їхнього виходу на ринки праці. Тому що більшість європейських країн стикаються зі значними ризиками в області робочої сили, включаючи такі проблеми, як старіння населення, тому надходження українців може навіть сприяти зменшенню цих ризиків.

Військовий конфлікт призвів до руйнування значної кількості виробничих потужностей та знищення мільйонів робочих місць українського промислового сектора. Що призвело до суттєвих

перспективних втрат, зокрема частину знищених виробничих об'єктів неможливо буде відновити у майбутньому. Після певного періоду в Україні спостерігається поступове відновлення ринку праці, що свідчить про покращення економічної ситуації у країні. Навіть при високому рівні безробіття, бізнес найбільше стикається зі складністю знаходження кваліфікованих працівників у певних спеціальностях. Однією з причин даної проблеми, є міграція кваліфікованих працівників, які можуть виїжджати до інших країн як біженці або за іншими міграційними причинами. Багато країн мають законодавство та процедури щодо прийому біженців і мігрантів, де кваліфікація може грати значну роль у визначенні статусу та можливостей для подальшого проживання та роботи в цих країнах. На даний час, згідно з дослідженням Інституту демографії та соціальних досліджень, на сьогоднішній день майже 9 мільйонів громадян України проживають за кордоном, з яких близько 3 мільйонів є трудовими мігрантами. Тому питання повернення українців додому стоїть гостро та на часі [2].

Міграція негативно впливає на ринок праці, а саме:

1. **Втрата кваліфікованих працівників:** Якщо виїжджають кваліфіковані працівники, ринок праці може втратити ключові таланти та експертів, що може призвести до зменшення продуктивності та інновацій [3].

2. **Дисбаланс у складі робочої сили:** Міграція призводить до дисбалансу в сфері робочої сили, особливо якщо виїжджає велика кількість молодих та кваліфікованих працівників, що може створити проблеми з вакантними позиціями, які важко заповнити.

3. **Зменшення ринкового потенціалу:** Велика кількість мігрантів може вплинути на зниження кількості споживачів на внутрішньому ринку, що може призвести до зменшення попиту на товари та послуги та зниження ринкового потенціалу.

4. **Збільшення навантаження на соціальні програми:** Якщо виїжджають працівники, які є активними учасниками ринку праці, це може призвести до збільшення навантаження на соціальні програми, такі як пенсії та медичне страхування, оскільки залишаються більше пенсіонерів та інших осіб, які потребують соціальної допомоги.

5. **Зменшення потенційного економічного зростання:** міграцію обмежує потенційне економічне зростання країни, оскільки росте дефіцит талановитих працівників, а також зменшується кількість людей, які можуть створювати нові ідеї та підприємства.

Україна поставлена перед важливим завданням економічного відновлення і розвитку, що вимагає уваги до розвитку робочої сили

з метою забезпечення стійкого та сталого зростання. Дослідження свідчать, що дані цілі досяжні через активну роботу над підвищенням кваліфікації працівників, стимулювання інновацій в різних галузях економіки, залучення іноземних інвестицій та підтримки малого бізнесу. Для цього необхідна реалізація наступних кроків:

- Політика повернення біженців в Україну базується на критеріях, які включають адекватну оплату праці, безпечне робоче середовище, інноваційну модель розвитку та високий рівень державної підтримки, що включає надання житла та розвиток інфраструктури [4, 39-40].

- Необхідно розробити чіткі стратегії та розкрити можливості для біженців, які планують повернутися до України. При цьому важливо надати інструкції щодо місць, куди вони зможуть повернутися, а також проаналізувати можливості, які вони матимуть у рідній країні. Тривале перебування за кордоном ускладнює процес повернення, тому важливо забезпечити економічний стимул для їхнього повернення, що може бути досягнуто шляхом економічного розквіту та розвитку.

- **Імміграційна політика.** Крім стимулювання репатріації українців, рекомендується коригувати дефіцити робочої сили через приваблення іммігрантів з іноземних країн.

Для забезпечення ефективного залучення іммігрантів з інших країн рекомендується спростити імміграційне законодавство, що дозволить уникнути труднощів під час отримання дозволів на роботу, розширити можливості легального працевлаштування для іноземних студентів і зменшити обмеження щодо заробітної плати, забезпечуючи її більшою адаптованістю до середнього рівня в Україні.

Заповнення вакансій може стати складним у багатьох випадках через руйнування житлового фонду та невідповідність навичок переміщених працівників потребам підприємств, які були релоковані через війну. Інтеграція колишніх біженців, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, які часто страждають фізичними чи психологічними травмами, у ринок праці є необхідною для подолання проблем відбудови країни після війни. Для досягнення цих цілей необхідно залучити більшу кількість працездатного населення, ніж до війни, а також інтегрувати та залучити іммігрантів з інших країн до процесів відновлення України.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Український центр економічних та політичних досліджень ім. Олександра Разумкова «Дослідження гендерної специфіки вимушеної

міграції з України до ЄС в умовах військового конфлікту». 2024. URL://<https://razumkov.org.ua/images/2024/01/29/2024-Pyshchulina-EDNANNYA-SITE.pdf>

2. Botelho, V., & Hägele, H. Integrating Ukrainian refugees into the euro area labour market. *European Central Bank, Eurosystem*. 2023. URL://<https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2023/html/ecb.blog.230301~3bb24371c8.en.html> (accessed March 13, 2024).

3. Маршавін Ю. М., Кицак Т. Г., Василенко А. О. Модернізація ринку праці на засадах концепту соціальної відповідальності як базова умова відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-07-02> (дата звернення: 27.03.2024).

4. Серьогіна Н.О. Вплив військових дій на продуктивну зайнятість в Україні. *Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том.33. №72. С.36-40. URL:<https://doi.org/https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/06>

УДК 316.4:330.3

Сова О. Ю.

*кандидат економічних наук, доцент, с.н.с.,
Інститут демографії та проблем якості життя
Національної академії наук України, Київ, Україна*

СОЦІОЕКОНОМІЧНИЙ ПОГЛЯД НА ДЕМОГРАФІЧНУ СИТУАЦІЮ В УКРАЇНІ

Демографічне старіння стало загальносвітовою проблемою, особливо в розвинених індустріальних державах (Японія, Південна Корея, Італія, Іспанія, Німеччина тощо). Країни стикаються з викликами щодо забезпечення сталого соціально-економічного розвитку в умовах зменшення робочої сили та збільшення відсотку пенсіонерів у загальній структурі населення. Стратегіями популяційного відтворення є не лише політика стимулювання народжуваності, а й розвиток системи охорони здоров'я, медичного страхування та соціальної підтримки різних верств населення для забезпечення гідних умов їх життєдіяльності та активної участі в суспільному житті. Сучасна Україна, як поборниця за свою незалежність і територіальну цілісність, також гостро відчуває наслідки зменшення чисельності населення.

Війна на території України не лише призводить до втрат людських життів, а й має негативний вплив на демографічну ситуа-

цію в країні. Поряд із воєнними ризиками, українське суспільство має адаптуватися до міграційних процесів, що ставлять під загрозу як економічний потенціал країни, так і її соціальну та культурну ідентичність. На початок 2024 року кількість населення країни скоротилася до приблизно 35 млн з 41 млн довоєнного 2021 року. В 2023 році в Україні народилося лише 187 тис дітей (у 2021– 277,8 тис). За наявними даними коефіцієнт народжуваності склав 0,8-0,9 при нормі природного відтворення 2,1-2,2 [1].

Станом на лютий 2024 року за межами Батьківщини знаходиться 6,48 млн українців. 93 % з них перебувають у Європі. Саме громадяни України це 98 % бенефіціарів тимчасового захисту. За даними Управління Верховного комісара ООН з питань біженців (УВКБ ООН), середній вік біженців з України становить 44 роки. 80 % біженців — жінки, у 69 % з них удома залишився хтось із родини [2]. Основними стримуючими факторами щодо повернення є:

1. Безпека: загроза опинитися в епіцентрі воєнного конфлікту, терористичних атак, або на тимчасово окупованій території, адже такі ризики зберігаються в певних областях України.

2. Економічні перспективи: обмежені можливості працевлаштування або низький рівень заробітної плати в Україні порівняно з іншими країнами.

3. Навчання: бажання молоді здобувати освіту за кордоном, з подальшим доступом до міжнародного ринку праці.

4. Соціальна інтеграція: складнощі зі впорядкуванням свого життя в Україні після тривалого перебування за кордоном, з побудовою нових соціальних зв'язків тощо.

Чим довше триватимуть бойові дії на території України, тим меншою є ймовірність повернення громадян. Беззаперечною є актуальність хвилювань українців із приводу безпечності місць перебування. Навіть піраміда Маслоу ілюструє, що з семи сходинок основних потреб людини – потреба в безпеці займає 2 місце, і доки вона не буде задоволена, ускладнюється просування на вищі рівні.

З точки зору економічного потенціалу, повернення кожних 100 тис. українців додому дає приріст ВВП у 0,5 % [3]. Щоб генерувати власні доходи та зберегти вартість заощаджень, фізичні особи можуть застосовувати різні фінансові інструменти. Темп інфляції в 2023 році вдалося зменшити з 26 % до 5,1 %, отже, відкривши депозит у національній валюті, процентний дохід від його розміщення перекирвав ризики знецінення валюти. Середня дохідність депозиту в гривні, після оподаткування, в 2021 році

становила 7 %, а станом на грудень 2023 – 14,2 % річних (11,2 % за мінусом податків). На початок 2024 року загальна сума вкладів громадян в українських банках становила 1,2 трлн грн, що на 73,6 % більше, ніж було в травні 2021 [4].

Якщо розглянути операції на фондовому ринку, то в 2021 році МФУ розміщувало річні ОВДП з виплатою в кінці строку 11,67 %, а в 2023 їх дохідність становила вже 16,8 % (доходи не оподатковуються). Акції в 2021 році показали стримані результати – капіталізація Tesla зросла на 34,2 % проти 700 % роком раніше, Meta (до 28.10.2021 Facebook) — на 20,7 %, Amazon — на 6,2 %. А в 2023 році фондові індекси зростали лише за рахунок «чудової сімки» (Amazon, Apple, Alphabet, Meta, Nvidia, Tesla, Microsoft). Звичайно, самостійно виходити на фондовий ринок приватний вітчизняних інвестор не може: всі операції здійснює брокер за заявками клієнта.

Щодо ситуації з інвестуванням в інші активи, то кожна гривня, вкладена в Bitcoin в 2021 році, принесла 0,55 грн. прибутку. Вартість золота в той період впала на 5-9 %. В 2023 курс Bitcoin зріс у 2,5 рази, а Ethereum — майже вдвічі. Вартість золота зроста на 13 %. В 2021 році середня вартість квадратного метра в столичній квартирі зросла на 25 %. В 2023 році житло преміум-класу в Києві подешевшало на 9 %, а квартири економ-класу подорожчали на 14 %. Темпи продажів у найбільш успішних житлових комплексах столиці стабілізувалися на рівні 65-70 % від довоєнних [5].

Станом на січень 2024 року на обліку в Києві перебували майже 207 тис внутрішньо переміщених осіб (ВПО), із них понад 45 тисяч дітей [6]. Отже, проблеми використання житлового фонду є вельми важливими паралельно з кроками по вдосконаленню житлової інфраструктури, відновленню знищених об'єктів, а також реалізації програм підтримки людей, які постраждали від війни.

За даними Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій, в Україні майже 5 млн ВПО. В 2024 році на грошові виплати переселенцям заплановано 57 млрд грн бюджетних коштів. В 2023 році показник становив 73 млрд грн. Це була вдвічі більша сума, ніж всі комунальні субсидії по країні. Зменшення обсягів фінансування було досягнуто зміною методики розрахунку чисельності ВПО та оптимізацією механізму нарахувань виплат [7].

Воєнний стан створює значну соціальну та психологічну напругу для людей, які змушені жити в умовах постійної загрози

життю та економічної нестабільності. Під впливом стресу та тривоги, може виявлятися агресивність або ірраціональна поведінка, що сприяє загостренню суспільних конфліктів. У зумовленій війною площині, збільшення чисельності населення України може бути складним завданням, для вирішення якого доцільними є:

1. Створення умов для повернення переселенців: доступне житло, робочі місця, програми перекваліфікації, соціальні програми тощо.

2. Громадська залученість у вирішенні житлових проблем та соціально-психологічної реабілітації постраждалих від війни осіб.

3. Стимулювання регіонального економічного розвитку.

4. Проекти щодо відтворення населення: допомога молодим сім'ям, стимулювання народжуваності, покращення умов для виховання дітей, запрошення мігрантів.

5. Співпраця з міжнародними організаціями та партнерами для залучення додаткових ресурсів в галузі соціальної підтримки населення.

Ці заходи потребують, перш за все, мирного часу, і надалі комплексного підходу та співпраці різних секторів суспільства, включаючи державні установи, органи місцевого самоврядування, громадські організації, бізнес-структури та інші зацікавлені сторони. Процеси модернізації економічних і соціальних інституцій, а також підвищення якості життя, рівня освіти, культури взаєморозуміння та толерантності – це лише деякі з аспектів, на які треба звернути увагу, щоб забезпечити приріст населення України та добробут нації.

REFERENCES:

1. Зануда А. Війна у цифрах. *BBC Україна*. 23.02.2024. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cv28871qdv8o>

2. Хлюдинський В. На Україну чекає демографічна криза. *ІА Уніан*. 23.01.2024. URL: <https://cutt.ly/lw7ov7qX>

3. Маслов Т. Шлях додому. *ТуКиїв*. 29.03.2024. URL: <https://cutt.ly/Kw7o3kyX>

4. Жарикова А. Сума депозитів українців. *Економічна правда*. 24.05.2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/05/24/700443/>

5. Вінокуров Я. У що було вигідно вкладати гроші. *Економічна правда*. 11.01.2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/01/11/708612>

6. Баранівська Т. У Києві зменшилася кількість зареєстрованих ВПО. *Суспільне. Київ*. 23.01.2024. URL: <https://suspilne.media/kyiv/667660-u-kievi-zmensilasa-kilkist-zareestrovanih-vpo-honda>

УДК 331.5

Стожок А.Ю.
*аспірантка кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

НАВИЧКИ ЯК ФАКТОР МОБІЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

Повномасштабне вторгнення Росії завдало руйнівної дії загальній інфраструктурі країни, а відтак, значно вплинуло на бізнес-клімат України та спричинило масову міграцію українських громадян, зокрема значної частки працездатного населення. Активні бойові дії, загроза постійних обстрілів, зменшення чисельності працездатного населення внаслідок вимушеної міграції здебільшого жінок з дітьми у західні регіони країни та за кордон, а також через мобілізацію чоловіків, а також збільшення інвалідності серед осіб працездатного віку породили нові виклики та загрози перед українським бізнесом. Попри загрозливу ситуацію компанії демонструють стійку тенденцію до переорієнтації операційної діяльності та переналаштування бізнес-процесів, відповідно до нових умов та стану безпеки, поряд із впровадженням підходів до інновацій, розвитку та підтримки конкурентоспроможності.

Згідно із дослідженням Європейської Бізнес Асоціації щодо прогнозів бізнесу на 2024 рік, понад 56 % компаній прогнозують зростання бізнесу, крім того, 26 % компаній планують нові масштабні інвестиційні проєкти та 65 % передбачають інвестиції у соціальні ініціативи [1]. Зазначене свідчить про адаптивну політику українського бізнесу, відповідно до дії воєнного стану. Крім того, зважаючи на вищезгадані прогнози, можемо зробити висновок, що компанії зберігатимуть тенденцію щодо втілення стратегій до збереження працівників та ймовірного збільшення штату, що, на нашу думку, та згідно з дослідженнями передових світових організацій, вимагатиме нових підходів до розвитку та утримання талантів.

Згідно із дослідженням Всесвітнього економічного форуму [2, с. 3], серед основних глобальних орієнтирів в управлінні людсь-

кими ресурсами є застосування підходу, заснованого на професійних (hard skills) та соціальних навичках (soft skills). Такий підхід передбачає виокремлення поряд з кваліфікацією, досвідом або посадою найважливіших навичок та компетенцій робочої сили. У такий спосіб зосереджуючись безпосередньо на навичках, компанії посилюють мобільність робочої сили, оскільки завдяки зазначеному підходу збільшується рівень відкритості та доступності наявних вакансій для внутрішніх працівників та полегшується процес найму зовнішніх кандидатів. Крім того, підхід, що ґрунтується на навичках, сприяє створенню якісного кадрового резерву, що надалі впливатиме на внутрішню мобільність працівників, зокрема й шляхом зменшення дефіциту кадрів. А на макроекономічному рівні зазначене слугуватиме фактором позитивного впливу на економічну мобільність та стимулюватиме відновлення повоєнного ринку праці.

Варто додати, що вагомість ролі навичок у підвищенні мобільності працівників проявляється також у тому, що вони є інструментом заохочення внутрішнього переміщення персоналу шляхом підвищення кваліфікації співробітників через програми навчання та професійного розвитку.

Такі організації, як Target, Amazon та EY, дедалі частіше представляють власні університети та бізнес-школи як спеціалізовані освітні структури, що готують талановитих фахівців з конкретними навичками, необхідними для їхнього подальшого розвитку у робочому середовищі. Siemens, IBM, HP та інші компанії розширили можливості для участі працівників у програмах стажування в США. У той же час в ЄС зросла кількість програм спільного стажування, коли менші організації, які не можуть задовольнити вимоги до розвитку персоналу самостійно. Такі організації об'єднують стажерів для створення повноцінної програми підготовки талановитих фахівців з цільовими навичками [3, с. 8].

Варто зазначити, що на українському ринку праці вагомим каталізатором корпоративного навчання є ІТ. Серед ІТ компаній, які впроваджують навчальні програми для працівників, є SoftServe, EPAM, Sigma, Genesis. Крім того, у згаданих компаніях успішно функціонують внутрішні університети, які пропонують навчання не лише власним співробітникам, а також зовнішнім кандидатам [4]. У період діджиталізації працівникам необхідно перманентно вдосконалювати свої навички, оскільки світовий та національний ринки праці породили нові тенденції та виклики щодо можливості володіти конкурентоспроможним та мобільним людським капіталом.

Відповідну позицію щодо переорієнтації вимог до наймання кваліфікованих працівників у міжнародному розрізі демонструє звіт Всесвітнього економічного форуму. За даними дослідження, 46 % працівників стверджують, що їхня кваліфікація не відповідає вимогам посади, у той час, коли 6 % світового бізнесу вважає, що скасування вимог щодо обов'язкової наявності вищої освіти надаватиме ширший доступ до пулу талантів без відповідної кваліфікації, проте з потрібними професійними та соціальними навичками, що своєю чергою дозволить оптимізувати бізнес-процеси [2, с. 4].

Отже, за умови продовження активних бойових дій компанії дедалі більше потребуватимуть застосування підходу, орієнтованого на розвиток актуальних професійних та соціальних навичок, оскільки останній посилюватиме мобільність працівників (як внутрішню, так і зовнішню), яка своєю чергою сприятиме динамічності та адаптивності ринку праці, що є невід'ємним елементом повоєнного відновлення держави.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Прогнози бізнесу у 2024. Результати опитування / Європейська Бізнес Асоціація, 2024. URL: <https://eba.com.ua/biznes-pokrashhuye-prognozy-finansovyh-pokaznykiv-na-2024-rik/>
2. Putting Skills First: Opportunities for Building Efficient and Equitable Labour Markets. Insight Report / World Economic Forum, 2024, 48 p.
3. HR Toolkit: 9 Future of Work Trends for 2024. The Gartner, 2024. 14 p. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/future-of-work-2024-toolkit>
4. Корпоративне навчання: чому важливе в будь-якій компанії та як його організувати? / Кар'єрний портал Happy Monday, 2023. URL: <https://happy monday.ua/korporativne-navchannya>

УДК 330.34

Stoliaruk Kh.S.
*Assistant Professor,
Socioeconomics and Personnel Management Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine*

THE ROLE OF PUBLIC ORGANIZATIONS IN CHARITABLE ACTIVITIES

The origin of non-profit organizations is explained by various economic theories, such as government and market failures theory,

information asymmetry theory, welfare state theory, interdependence theory and sector coexistence model. In our opinion, the theory of government and market failures best explains the origin of the non-profit sector [1].

Unfortunately, non-profit organizations may fail. The primary reasons include:

- philanthropic insufficiency means that non-profit organizations have a lack of volunteers and resources for operation;
- philanthropic paternalism means that the ideas of non-profit organizations differ with the expectations of the recipients of assistance;
- philanthropic amateurism means that there is not enough qualified staff in non-profit organizations. Most volunteer organizations are mostly volunteers. The reason is lack of funds;
- philanthropic particularism means that non-profit organizations focus on a specific area of assistance, not cooperating to solve other problems. Thus, non-profit organizations are oriented towards partial parts rather than the complex nature of services [2].

Despite the fact that, under the conditions of globalization, there is a greater interconnection of the economies of individual countries, also in the area of non-profit sector, there is still exist important differences between the operation and importance of non-profit organization in an American and European continent [3].

That is why there is a need for such organizations to cooperate with others, including public ones.

Public organizations play a crucial role in society, often serving as the driving force behind charitable activities that benefit communities and individuals in need. This article explores the significance of public organizations in charitable endeavors, highlighting their contributions and the impact they have on society.

Public organizations, also known as government or state organizations, are entities established and funded by the government to provide services and support to the public. Unlike private or non-profit organizations, public organizations are accountable to the government and the public for their actions and decisions.

Charitable activities encompass a wide range of actions aimed at improving the well-being of individuals and communities. These activities include but are not limited to, providing financial assistance, donating goods or services, volunteering time and expertise, and raising awareness about social issues. Charitable activities are essential as they help address societal needs that may not be adequately met by other means.

Public organizations engage in charitable activities in various ways, leveraging their resources and influence to make a positive impact. For example, government agencies often allocate funds to support charitable causes, establish programs to address specific social issues, and collaborate with non-profit organizations and community groups to implement initiatives that benefit the public.

Participating in charitable activities can benefit public organizations in several ways. It helps build trust and goodwill among the public, enhances the organization's reputation, and fosters a sense of community engagement among employees and stakeholders. However, public organizations may also face challenges in their charitable endeavors, such as limited funding, competing priorities, and bureaucratic hurdles that can impede their ability to effectively support charitable causes.

One notable example of a public organization's charitable efforts is the United Nations Children's Fund (UNICEF), which works to provide humanitarian and developmental assistance to children and mothers in developing countries. UNICEF's programs focus on areas such as education, healthcare, nutrition, and child protection, demonstrating the impact that public organizations can have on improving the lives of vulnerable populations.

In conclusion, public organizations play a vital role in charitable activities, contributing to the well-being of individuals and communities around the world. By supporting charitable causes, public organizations demonstrate their commitment to social responsibility and their dedication to serving the public interest. It is essential to recognize and appreciate the contributions of public organizations in charitable endeavors and to continue supporting their efforts to create a more equitable and compassionate society.

REFERENCES:

1. Papanastassiou, M., Pearce, R., Zanfei, A. (2020). Changing perspectives on the internationalization of R&D and innovation by multinational enterprises: A review of the literature. *Journal of International Business Studies*, 51(4), 623-664.
2. Siekelova, A., Kovacova, M., Adamko, P. et al. (2019). Profit management as an instrument for SMEs developing: The case for Slovakia. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 285-296.
3. Bartosova, V., Podhorska, I. (2021). The Importance of Non-Profit Organization in Globalized World: International Comparison of American and European Continent: SHS Web of Conferences 92, 07008. Globalization and its Socio-Economic Consequences 2020. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/03/shsconf_glob20_07008.pdf.

ПРИНЦИПИ ІНДИВІДУАЛІЗОВАНОЇ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ВИКЛАДАЧІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Тенденції останнього десятиліття вказують на зниження привабливості роботи в закладах вищої освіти України (ЗВО). Одним із індикаторів цього є середній вік науково-педагогічних працівників. Конкретні всеукраїнські дані відсутні, але звіти з окремих ЗВО свідчать, що у 2021 році середній вік склав 47-48 років [1], що є значно вищим порівняно з показниками 10 чи 20 років тому. Основною причиною зменшення інтересу молоді до кар'єри в академічному секторі є низький рівень заробітної плати. Крім того, нестабільність у фінансуванні науки і освіти, обмежені можливості для кар'єрного зростання та відсутність ефективних стимулів для наукових досліджень також сприяють відтоку молодих спеціалістів з академічної сфери.

Мотивація викладачів у воєнних умовах є складним явищем, яке охоплює психологічні, соціальні та професійні аспекти. Першочергові мотиваційні чинники включають особисту та сімейну безпеку, зобов'язання перед студентами та освітою, патріотичний обов'язок, професійну ідентичність і етику, підтримку інституцій та спільнот, адаптивність та інноваційність, а також психологічну стійкість. Ці аспекти є вирішальними для забезпечення та підтримки мотивації викладачів, що в свою чергу сприяє стабільності та розвитку освіти в умовах війни.

Разом з цим мотивація викладачів досліджена недостатньо: як в Україні, так і у світі. Так, кількість досліджень мотивації викладачів, проведених на сьогоднішній день, є меншою, ніж кількість досліджень у багатьох інших професійних групах. Наприклад, пошук літератури на Google Scholar на 14 квітня 2024 року дав 683 тис. публікацій за «студент + мотивація», 758 публікацій за «викладач + мотивація» та 6 тис. публікацій за «викладач + мотивація».

Вивчення мотивації викладачів ЗВО, їхніх потреб та впливу на освітній процес є вирішальним для зрозуміння, які аспекти сприяють досягненню їхніх особистісних цілей, а які можуть пригнічувати їхню мотивацію. Отримані знання дозволяють визначити, яким

чином навчальні заклади можуть найефективніше підтримувати своїх працівників, сприяючи не тільки їхньому професійному зростанню, але й загальному добробуту. Це має велике значення для створення оптимального робочого середовища, яке заохочує високий рівень викладацької діяльності та сприяє загальному добробуту.

Досягнення високого рівня мотивації викладачів можливе лише через застосування індивідуальних підходів, які враховують специфічні потреби, амбіції та мотиваційні чинники кожного викладача. Розробка принципів індивідуалізованої моделі мотивації для викладачів ЗВО вимагає глибокого аналізу і визнання унікальних аспектів, які впливають на їхню професійну діяльність. Важливо створити систему, яка не тільки сприяє задоволенню їхніх професійних і особистих потреб, але й мотивує до подальшого розвитку і досягнення вищих результатів в науковій та освітній сферах. В такий спосіб можна не тільки підвищити задоволеність роботою серед викладачів, але й значно покращити якість освіти загалом.

Основні принципи побудови індивідуалізованої моделі оплати праці викладачів ЗВО представлені на рис. 1.

Розуміння індивідуальних відмінностей	Узгодження цілей з інституційними цілями	Визнання та винагорода	Заохочення професійного росту та розвитку
Визнання та винагорода	Сприяння балансу між роботою та особистим життям	Розширення можливостей через участь	Використання технологій та інновацій
Моніторинг та адаптація	Сприяння балансу між роботою та особистим життям	Визнання та винагорода	Забезпечення автономності та гнучкості

Рис. 1. Принципи побудови індивідуалізованої моделі оплати праці викладачів

Примітка. Складено автором

Розуміння індивідуальних відмінностей вимагає від ЗВО визнавати різноманіття досвіду, характеру та інтересів свого персоналу, розробляючи при цьому персоналізовані стратегії мотивації. Ці стратегії повинні враховувати особисті цінності, мети та

бажані винагороди кожного співробітника. Узгодження індивідуальних цілей викладачів із загальними цілями закладу освіти сприяє відчуттю спільної мети і демонструє, як особисті внески підтримують загальну місію інституції.

Надання персоналу автономії у виконанні їхніх ролей, дозволяючи гнучкість у виборі методів навчання та свободу в дослідницьких напрямках, підвищує їхню мотивацію та задоволення роботою.

Заохочення професійного росту та розвитку через надання можливостей для подальшої освіти, участі в конференціях та дослідницьких проєктах також є важливим для розвитку кар'єри та професійних навичок співробітників.

Розробка прозорої системи визнання та винагороди є критичною для підтримки та зміцнення мотивації викладачів. Ця система має бути чітко визначеною та зрозумілою для всіх учасників освітнього процесу, що допомагає забезпечити справедливість і об'єктивність в оцінюванні внеску кожного співробітника. Прозорість такої системи сприяє довірі та повазі в середині колективу, оскільки кожен працівник розуміє критерії та механізми отримання винагород.

Враховання індивідуальних зусиль та досягнень у системі винагород життєво важливе для активізації внутрішньої мотивації викладачів. Такий підхід не тільки визнає їхній професійний внесок, але й стимулює їх до подальшого розвитку та впровадження інновацій у своїй роботі. Винагороди можуть бути різноманітними: від премій, доплат (матеріальна мотивація) до додаткових можливостей для професійного зростання, таких як участь у міжнародних конференціях чи спеціалізованих тренінгах.

Регулярний перегляд та адаптація системи винагород також є важливими для її ефективності, оскільки умови роботи, інституційні цілі та особистісні потреби викладачів можуть змінюватися. Врахування зворотного зв'язку від викладачів може допомогти удосконалити систему, зробити її більш гнучкою та відповідною до поточних викликів та потреб.

Сприяння балансу між роботою та особистим життям важливе для підтримки здорового робочого середовища, і вищі навчальні заклади можуть досягти цього шляхом впровадження політик, що підтримують сімейний та особистий час, забезпечують ресурси для психічного здоров'я та запобігають вигоранню.

Створення інклюзивної культури на робочому місці, яка сприяє співпраці, повазі та відкритому спілкуванню, є також критичним. Це включає в себе встановлення механізмів для регулярного зворотного зв'язку та вирішення конфліктів.

Залучення персоналу до процесів прийняття рішень підвищує їхнє відчуття волі та відданості до інституційних цілей, зміцнюючи внутрішню мотивацію. Використання технологій для поліпшення робочих процесів і спілкування може також сприяти ефективнішій роботі і відкривати нові можливості для інновацій.

Регулярний моніторинг та адаптація мотиваційних стратегій дозволяє навчальному закладу оперативно реагувати на зміни та потреби персоналу, що забезпечує стійкість і актуальність мотиваційної системи.

Включення компонентів, які сприяють психологічному добробуту викладачів, таких як програми психологічної підтримки та консультування.

В умовах війни важливим є рахування потреб у забезпеченні безпеки викладачів, їх сімей, та студентів, особливо в районі акти-вних бойових дій. Це може включати доплати за роботу в умовах підвищеного ризику.

Ці принципи розроблені для створення мотиваційного середовища, яке поважає та покращує професійне життя тих, хто працює у ЗВО, сприяючи відданій, інноваційній та задоволеній робочій силі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Скільки в Україні вчених? URL: <https://aspirantura.com.ua/uk/blog/skilki-v-ukrayini-vchenih/>

УДК 316.4.051.62:355/359(477)

Тіхонов Г.М.

начальник кафедри керівництва військами (силами) в мирний час командно-штабного інституту застосування військ (сил)

Національний університет оборони України

м. Київ, Україна

Кир'янова О.В.

доцент кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

м. Київ, Україна

ЦІННІСНО-КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД У СИСТЕМІ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

В умовах запеклої боротьби проти збройної агресії російської федерації відбувається гартування українського війська. Само-

відданістю, стійкістю мужністю, завзятістю, кмітливістю українських воїнів захоплюється весь світ. Стримування російської навали було б неможливим без лідерства, управління та мотивування особового складу до виконання завдань із оборони держави, захисту її суверенітету, цілісності та недоторканості. Досвід ведення сучасних бойових дій підтвердив, що саме зараз у Збройних Силах України відбувається формування нової генерації військових лідерів, спроможних стимулювати позитивні зміни та наближати Перемогу.

Військове лідерство здійснює визначальний вплив на цінності, вмотивованість, професійну майстерність, дисципліну та командну взаємодію в усіх арміях світу. Оскільки Конституцією України закріплено стратегічний курс держави на набуття повноправного членства України в Організації Північноатлантичного Альянсу, сучасна система військового лідерства має бути заснована на демократичних цінностях та морально-етичних принципах держав-членів НАТО. Відповідно, як набутий умовах ведення війни досвід, так і стратегічний курс на приєднання до безпекових структур європейської спільноти підштовхують до переосмислення та вдосконалення існуючих підходів до розвитку системи військового лідерства у Збройних Силах України.

Наприкінці 2023 року Головнокомандувачем ЗСУ генералом В.Залужним було окреслено основні виклики військового лідерства в Україні: порушення принципу єдності управління з питань військового лідерства; недосконалість нормативно-правової бази щодо військового лідерства; невідповідність змісту освітніх компонент з підготовки військових лідерів вимогам до лідерських компетентностей; недосконалість існуючих методик оцінювання лідерських якостей військовослужбовців; відсутність справедливої, стабільної та прозорої системи мотивації військових лідерів [1, с.6].

Зауважимо, що спроби концептуалізувати військове лідерство були здійснені ще до повномасштабного вторгнення росії. Так, наприкінці 2020 року було затверджено «Доктрину розвитку військового лідерства», основною метою якої оголошено: «визначити систему уніфікованих ідей, світоглядних сенсів, професійних вимог, переконань, поглядів і принципів, основні ціннісні засади становлення, розвитку і утвердження ідентичності українського військового лідера, закласти стандарт формування лідерської компетентності та забезпечити практичні механізми її реалізації на різних рівнях соціальної взаємодії у процесі виконання визначених навчальних, службових і бойових завдань» [2,с.8]. Разом з тим, незважаючи на позитивні моменти, означений доктриналь-

ний документ містив ряд недоліків, серед яких: відсутній спільний методологічний підхід до формування та розвитку лідерства на всіх рівнях: тактичному, оперативному, стратегічному; акцентування на психоемоційних компонентах, таких як характер та властивості військового лідера, на відміну від системотворчих елементів; розрізнені компетентності військових лідерів, відокремлені від діяльнісних компонентів [2, с. 15-19].

Як наслідок, В.Залужним, Р.Гришуком та іншими дослідниками феномену військового лідерства, було наголошено, що «попри те, що розвитку лідерських якостей у військовослужбовців в останні роки приділяється суттєва увага, систему військового лідерства у Збройних Силах України й досі остаточно не сформовано...здебільшого розглядаються психологічні аспекти феномена лідерства. І водночас питання, що стосуються формування та розвитку системи військового лідерства у Збройних Силах України, залишалися поза увагою» [1, с.6].

У січні 2024 року було затверджено «Доктрину військового лідерства» [3], яка є другим виданням і замінює попередній варіант. Очікуваними результатами імплементації основних засад оновленої Доктрини є: уніфікація та систематизація набутих наукових досягнень та практичного досвіду щодо військового лідерства, об'єднання в єдину систему елементів, які виконують завдання щодо формування, підтримки та розвитку лідерських компетентностей військовослужбовців, розроблення індивідуальної траєкторії розвитку військового лідерства, яка передбачає старт з трьох умовних позицій: цивільна, офіцерська, сержантська, закладення основи для розробки екосистеми компетентностей військового лідера на всіх рівнях з подальшою розробкою системи оцінювання та розвитку, забезпеченням гнучкої прозорої структури навчальних програм з військового лідерства, яка передбачає наявність спільних компонентів, зрозумілих на всіх рівнях військового лідерства.

Сутність військового лідерства полягає у здатності впливати на особовий склад, щоб досягати поставлених цілей у військовій діяльності. Військове лідерство вимагає від військового лідера володіння необхідними знаннями, навичками, компетентностями та інструментами для адаптації до різних ситуацій, врахування потреб та інтересів своїх підлеглих, співпраці з іншими лідерами, використання новітніх технологій та демонстрації соціальної відповідальності та гендерної рівності [3, с. 8].

Досвід військової служби свідчить, що більшість людей мають лідерський потенціал і можуть навчитися бути ефективними лі-

дерами. Впевненість особового складу у військовому лідері залежить від того, наскільки він зможе продемонструвати професійну та особистісну компетентність, відповідаючи наступним вимогам: знає і професійно виконує свою роботу; розуміє сутність роботи та межі повноважень своїх підлеглих; критично аналізує обстановку, загрози і виклики, вчасно приймає рішення та реалізує усі можливості для досягнення успіху, виявляє розсудливу ініціативу; оперативно інформує підлеглих про поточну ситуацію та подальші дії, прогнозуючи розвиток подій; формує, підтримує, розвиває згуртованість особового складу в команді та дбає про злагодженість її дій; розуміючи особистісні якості та мотиви своїх підлеглих, забезпечує їхні потреби, головною з яких є створення «кола безпеки» — збереження життя і здоров'я, і надає їм в цьому допомогу; постійно працює над власним професійним та особистісним зростанням, а також розвитком особового складу [3, с 9].

Лідерська компетентність розвивається із збалансованого поєднання особистісної ефективності, військово-професійної майстерності, ціннісного базису та набутого досвіду. Відповідно, саме ціннісно-компетентнісний підхід забезпечує реалізацію означених вимог до військових лідерів, їх безперервний розвиток та самовдосконалення за допомогою формування етичної свідомості, яка в поєднанні з військовою фаховістю та особистісною ефективністю надає військовому лідеру спроможність приймати правильні рішення за складних обставин та мотивувати особовий склад до їх виконання. Таким чином, в основу розвитку військового лідерства покладено ітераційну чотирифакторну модель, яка відображає ключові компоненти лідерської поведінки, а саме: дотримання цінностей, розвиток фахових, особистісних компетентностей та набуття досвіду на тактичному, оперативному, стратегічному рівнях (рисунок 1) [3, с. 23].

Цінності направляють військових лідерів у щоденній діяльності, формують спільну професійну ідентичність та етичну поведінку. Компетентності задають зрозумілий та послідовний шлях розвитку лідера, окреслюють вимоги до його фахових вмінь та навичок, особистісних рис на різних рівнях командування, демонструються через поведінку і можуть спостерігатись і оцінюватись керівництвом, особовим складом, партнерами. Бойовий досвід військового лідера (стійкі практичні знання і навички, набуті у ході бойових дій) сприяє успішному веденню бою і операцій, вмінню знаходити правильні рішення і виконувати складні бойові завдання, позитивно впливає на взаємодію із особовим складом,

допомагає уникати повторення помилок і прорахунків в організації та веденні бойових дій, більш повно реалізовувати можливості особового складу, бойової техніки і озброєння [3, с 24].



Рис 1. Особистісний профіль військового лідера

Отже, якщо лідерство визначається як мистецтво мотивувати людей на досягнення спільної мети, то військовим лідером має бути людина, яка вміє ефективно застосовувати свої лідерські спроможності, щоб вести команду вперед. Цілісна сильна особистість — основа військового лідерства. Військове лідерство є важливим фактором національної безпеки та інтеграції України до європейської та атлантичної спільноти.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Залужний, В., Назаров, В., Грищук, Р. (2023). Система військового лідерства у Збройних Силах України: проблемні питання та шляхи їх вирішення. Міжнародний науковий журнал «Military Science», 1(1), 6-17 (5. <https://doi.org/10.62524/msj.2023.1.1.01>)
2. Доктрина розвитку військового лідерства (2020). Режим доступу: https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_viys-kovoho_liderstva_v_Zbroynykh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf

3. Доктрина військового лідерства (2024). Режим доступу: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%E2%84%962-.pdf>

УДК 330.3

Ткаченко О.В.

*професор кафедри економічної теорії,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

Кулага І.В.

*доцент кафедри економічної теорії
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м.Київ, Україна*

ДЕВІАНТНА ПОВЕДІНКА У ПРОЦЕСАХ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Визнання наукового пріоритету людиноцентричної економіки у сучасному соціально-економічному поступі актуалізує дослідження девіації та девіантної поведінки, її нових видів та характеристик, динаміки якісних і кількісних показників. Девіацію розглядають як структурний компонент суспільної системи, що має складну і різноманітну природу, а отже проблема її вивчення вимагає міждисциплінарного підходу, який і є основою більшості сучасних девіантологічних теорій.

Вперше розгорнуте пояснення девіації, що враховувало соціальні та культурні фактори, було запропоноване Е.Дюркгеймом в «теорії аномії». Основною причиною девіантної поведінки, на думку вченого, є аномія, буквально «відсутність регуляції», «безнормність». Іншими словами, аномія — це стан дезорганізації суспільства, коли цінності, норми, соціальні зв'язки або відсутні, або стають хиткими та суперечливими. Саме трактування девіації з соціально-філософських позицій є домінуючим, оскільки дозволяє виокремити основні детермінанти відхиляючої поведінки у житті як суспільства, так і окремої особистості, а отже виявити проблеми негативного її впливу та способів його зниження.

Інтерес до дослідження девіацій значною мірою актуалізується у 20-му ст. і реалізується, у першу чергу, у цілому ряді анто-

ропо-біологічних, психологічних і соціально-філософських концепціях, що підтверджує її міждисциплінарний феномен (Ч.Ломброзо, З.Фрейд, У.Шелдон, А.Кетле, Р.Мертон, Т.Парсонс, Н.Смелзер, С.Колма, А.Сандмо та ін.)

Проте, якщо соціальна девіація, як феномен несприйнятності, невідповідності та відхилення від певних соціальних норм, має достатнє наукове обґрунтування, то нерозкритою залишається проблема економічної девіації [1, с.9], дослідження якої є важливим для розуміння механізмів та організації управління економічним розвитком країни, її регіонів та окремих господарських суб'єктів.

Природа економічної девіації достатньо складна і різноманітна, вона є результатом взаємозв'язку та взаємодії різних факторів і має вдосталь форм, фактів, випадків прояву в економічній практиці.

Один із засновників «теорії структурного функціоналізму» Р.Мертон основною причиною девіацій вважав розрив між цілями суспільства та соціально-прийнятними засобами їх досягнення. Якщо більшість членів суспільства визнають пануючі у ньому норми і цінності, прагнуть реалізувати їх легальними способами, то певна (як правило менш чисельна) його частина за різних причин їх порушують. Такими причинами можуть бути: вплив ціннісних орієнтацій особистості, її установок, особливостей формування, соціального середовища, стану суспільних відносин, інституціональних форм суспільства та їх суперечності. Так, бездуховність та аморальність людини, жадоба наживи, презирство до праці, нерозбірливість у засобах діяльності, прагнення до фінансового та майнового зиску спонукають до майнових злочинів, паразитизму (розкрадання державної власності, зазіхання на особисте майно громадян, злочини приватнопідприємницької та комерційної діяльності, відхилення від сплати аліментів, незаконні цивільні угоди, безквитковий проїзд у транспорті, порушення правил торгівлі та ін.) В Україні швидко наростає число економічних правопорушень. Як свідчать дані Офісу генерального прокурора, за перші три місяці 2024 року обліковано близько 18 тис. кримінальних правопорушень у сфері економічної діяльності, що набагато більше (прогноз на рік), ніж було у 2023-му (51.6 тис.) та 2022 роках (35.4 тис.). Лідерами серед економічних злочинів, від яких постраждали організації, залишаються незаконне привласнення майна (47 %), а також хабарництво і корупція (47 %), друге місце розділили шахрайство з боку клієнтів (31 %), кіберзлочини (31 %) та шахрайство у сфері закупівель (31 %) [4].

Позначається на поведінці економічних суб'єктів суперечливість, нестійкість норми, недоліки її застосування. У людини у соціумі виникає відчуття і формується позиція, що законними і унормованими діями бажаних результатів досягнути неможливо. Це посилює вплив у суспільстві субкультури злочинної поведінки, зокрема економічних злочинів та правопорушень, і навіть організованої злочинності. Економіка України залишається ураженою діяльністю організованих злочинних груп. Так, у 2017 р. правоохоронними органами України було виявлено 16 організованих злочинних угруповань економічної спрямованості [5, с.109]. Організована економічна злочинність залишається найбільш розповсюдженою у бюджетній і банківській сферах, вугільній промисловості та у сфері земельних правовідносин.

До однієї з ключових причин економічної девіації фахівці відносять надмірне втручання держави у діяльність бізнесу. Бюрократизм, сам будучи відхиленням від норми, сприяє появі ряду відхилень, породжує посадову недбалість, корумпованість, провокує господарські злочини, викликає соціальну напруженість. Зокрема, відсутність моральної відповідальності за ухилення від оподаткування зумовлена корумпованістю окремих владних структур. Загальні потреби, для задоволення яких через податки формується бюджет держави, не сприймаються платниками як необхідна реальність, особливо якщо витрати держави не підзвітні громадськості. На рішення індивідів про сплату податків чи ухилення від них впливає ефективність використання державою податкових надходжень, яка оцінюється наявністю позитивних наслідків державної діяльності в економічній і соціальних сферах, відсутність марнотратства державних коштів. Як свідчать дані опитування, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології на замовлення Центру соціально-економічних досліджень, лівова частка українців вважають, що низький дохід та непрозорі державні видатки є підставою для несплати податків. Так, 80,3 % відповідей на запитання «Чому, на вашу думку, звичайні громадяни можуть не хотіти платити податки?» приходилось на варіант «Через низькі доходи, які не дозволяють забезпечити гідний рівень життя», 73,6 % українців переконані, що сплачені ними податки або крадуть, або використовують марно [3].

Девіантна економічна поведінка у самому негативному та концентрованому її вирішенні в Україні проявляється у тінізації економіки. Тіньова економіка, як зазначає З. Варналій, є складним соціально-економічним явищем, що представлене сукупністю неконтрольованих і нерегульованих як протиправних, так і

законних, але аморальних, економічних відносин між суб'єктами економічної діяльності щодо отримання надприбутку за рахунок приховування доходів і ухилення від сплати податків [2, с.430]. За результатами 2021 року частка тіньової економіки в Україні склала 32 % від обсягу офіційного ВВП, (у 2020р. -30 %), найбільш виражена тенденція до зростання спостерігалася у фінансовому секторі -37 %.

Далеко неповний перелік фактів економічної девіації в Україні свідчить про її масштабність та дозволяє виокремити ряд обтяжливих обставин. По-перше, прояви девіації значною мірою є породженням адміністративно-командної системи управління (брутальність, невірноваженість, низький самоконтроль, самовпевненість). По-друге, аномія закономірно виникає у суспільствах, що переживають трансформацію. По-третє, стан соціальної напруженості, криза, що викликана спочатку пандемією, а нині воєнною агресією з боку рф.

Реалії сучасного світу переконливо доводять, що подолання загрозливих соціальних розривів, зниження негативного девіантного впливу можливе лише шляхом адекватної соціалізації. За допомогою соціалізації: суспільство відтворює соціальну систему, зберігає свої соціальні структури, формує соціальні еталони і стереотипи, зразки реальної поведінки. Саме її забезпечення є на сьогодні єдиною можливим способом збереження інтелектуального, технологічного, соціального і культурного багатства, що створене людством.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Димченко О.В., Свічко С.О. Девіантна економіка під впливом позитивів соціалізації. Збірник наукових праць «Економіка та підприємництво».2020. Вип.№44. С.9
2. Економічна безпека: [навч. посіб.] /за ред. З. Варналія. К.: Знання, 2009. С.430.
3. Українці не хочуть платити податки через низькі доходи та сумнівні державні видатки. Режим доступу: <https://case-ukraine.com.ua/news/ukrayintsi-ne-hochut-platyty-podatky-cherez-nyzki-dohody-ta-sumnivni-derzhavni-vydatky-opytuvannya-case-ukrayina/>
4. Число виявлених кримінальних економічних правопорушень швидко наростає. Режим доступу: <https://thepage.ua/ua/economy/statistika-kriminalnih-ekonomichnih-pravoporushen>
5. Юртаєва К.В. Сучасні тенденції економічної злочинності в Україні. *Вісник кримінологічної асоціації України*. 2018. № 2(19). С.109.

Феденко Д.О.
*аспірант кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СФЕР ОСВІТИ

У сучасному світі, де технології та соціальні зміни швидко трансформують наше життя, сфера освіти стає ключовим елементом суспільного прогресу. Розробка та впровадження інноваційних стратегій у галузі освіти є необхідністю для відповіді на виклики сучасності та готовності до майбутнього.

Однією з перспектив розвитку освіти є використання передових технологій у навчальному процесі. Впровадження інтерактивних платформ, віртуальної реальності та штучного інтелекту може забезпечити студентам більше можливостей для самостійного навчання та розвитку критичного мислення.

Також важливим елементом інноваційної стратегії в освіті є перегляд підходів до оцінювання успішності. Замість традиційних тестів, акцент може бути зроблений на оцінці навичок, креативності та здатності до співпраці. Це сприятиме формуванню глибокого розуміння матеріалу та розвитку навичок, необхідних для успішної кар'єри в майбутньому.

Перегляд підходів до оцінювання успішності в освіті представляє собою важливий аспект інноваційної стратегії, спрямованої на покращення якості навчання та підготовку студентів до вимог сучасного суспільства. Розглянемо детальніше, як це може відбуватися:

1. Оцінка навичок: Замість традиційного підходу, орієнтованого на оцінку пам'яті та вивчення фактів, інноваційна стратегія передбачає визначення та оцінку конкретних навичок. Це може включати аналітичні, комунікативні, творчі, технічні та інші компетенції, які є важливими для успішного функціонування в сучасному світі.

2. Акцент на креативності: Інноваційна стратегія покладає основний акцент на розвиток креативності учнів. Замість стандартизованих тестів, які часто обмежують творчий підхід, використання завдань, що сприяють розвитку креативного мислення, дозволяє виявляти та розвивати унікальні здібності кожного студента.

3. Здатність до співпраці: Оцінка успішності також може включати оцінку здатності до співпраці та роботи в команді. Сучасне суспільство вимагає від індивідів здатності працювати разом для досягнення спільних цілей. Інтерактивні завдання та проекти можуть бути використані для визначення цих навичок.

4. Глибоке розуміння матеріалу: Замість поверхневого запам'ятовування фактів, оцінка може бути спрямована на глибоке розуміння матеріалу. Використання методів активного навчання, дискусій та досліджень дозволяє студентам збагачувати своє розуміння предмету та застосовувати отримані знання у реальних ситуаціях [1, с. 22].

5. Врахування індивідуальних особливостей: Інноваційна стратегія враховує різноманіття індивідуальних шляхів навчання. Застосування індивідуалізованих підходів до оцінювання, де кожен студент може продемонструвати свої сильні сторони, сприяє більш ефективному розвитку кожної особистості.

6. Зворотний зв'язок та самооцінка: Системи зворотного зв'язку та самооцінки можуть стати важливими елементами нової стратегії. Студенти можуть брати участь у процесі оцінювання, а також визначати власний прогрес, що сприяє розвитку відповідальності та саморегуляції.

Ця переосмислення оцінювання у сфері освіти дозволяє більш ефективно враховувати сучасні вимоги до підготовки молодого покоління, формуючи випускників з комплексом навичок та глибоким розумінням своєї сфери.

Іншою важливою перспективою є глобалізація освіти. Запровадження міжнародних програм обміну, спільних досліджень та відкритих лекцій може розширити горизонти студентів та надати їм можливість вивчати різноманітні культури та підходи до навчання.

Зокрема, інноваційні стратегії можуть включати також розвиток онлайн-освіти та електронних ресурсів для доступу до знань незалежно від місця проживання. Це розширює можливості освіти та забезпечує рівний доступ до знань для різних верств населення.

Розвиток онлайн-освіти та електронних ресурсів є однією із ключових інноваційних стратегій в сучасній освіті, яка направлена на створення більш доступного та різноманітного навчального середовища. Розглянемо деталі цієї стратегії:

1. Онлайн-освіта: Впровадження онлайн-освіти дозволяє студентам отримувати знання через Інтернет, незалежно від їхнього місця проживання. Це особливо важливо для тих, хто не

може фізично відвідувати навчальні заклади, забезпечуючи рівний доступ до вищої освіти для всіх.

2. Електронні ресурси: Створення та розвиток електронних ресурсів, таких як відеолекції, інтерактивні підручники, віртуальні лабораторії тощо, розширює можливості самостійного навчання. Студенти можуть мати доступ до актуальної інформації та матеріалів у будь-який час, що покращує їхній навчальний досвід.

3. Глобальний доступ: Інноваційна стратегія розвитку онлайн-освіти дозволяє впровадження глобальних програм, які не обмежені територіально. Студенти з будь-якого куточка світу можуть приєднатися до курсів провідних університетів та експертів, що забезпечує різноманітність та глобальний обмін знаннями.

4. Розвиток навичок для цифрової епохи: Використання онлайн-освіти та електронних ресурсів також допомагає студентам розвивати цифрові навички, які стають все важливішими в сучасному суспільстві. Робота з онлайн-платформами, використання різноманітних інструментів для навчання та спілкування сприяє адаптації до вимог цифрової епохи.

5. Рівний доступ для всіх верств населення: Ця стратегія має потенціал зменшити різницю в доступі до вищої освіти між різними верствами населення. Віддалений доступ до навчальних ресурсів може виявитися особливо корисним для тих, хто мешкає в віддалених або економічно обмежених областях [2, с. 89].

6. Гнучкість навчання: Онлайн-освіта надає студентам можливість самостійно обирати темп та режим навчання. Це створює гнучкі умови для тих, хто має інші зобов'язання, такі як робота або сімейні обов'язки.

Інноваційні стратегії розвитку онлайн-освіти та електронних ресурсів перетворюють традиційну систему освіти, роблячи її більш доступною, гнучкою та адаптованою до вимог сучасного суспільства.

В цілому, інноваційні стратегії в сфері освіти відіграють ключову роль у підготовці молодого покоління до викликів сучасного світу. Постійна адаптація до нових технологій, гнучкість та акцент на розвиток навичок, які підтримають студентів у глобальному середовищі, є важливими складовими ефективного розвитку освітньої системи.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Андрущенко В. Організоване суспільство / В. Андрущенко / Інститут вищої освіти АПН України. — К., 2006. — С. 540

2. Шевченко Л. С. Типологізація інноваційної діяльності та інновацій в освітній сфері [Електронний ресурс] / Л. С. Шевченко // Право та інновації : наук.-практ. журн. — Х., 2013. — № 4. — С. 78–92. — Режим доступу: <http://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2014/01/Shevchenko.pdf>.

УДК 365.5

Фоменко Олексій

*аспірант кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

СУБСИДУВАННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

Найбільшою галуззю України було і лишається житлово-комунальне господарство. Без житлово-комунального господарства важко уявити не тільки розвиток економіки, але й забезпечення добробуту населення, створення передумов соціальної безпеки. На сьогодні через війну, яка триває вже більше двох років на території України, ця галузь потерпає найбільше і очевидними є значні втрати житлового фонду (руйнування), накопичуються інші проблеми, зокрема, потреба у новому житлі (вимушені переселенці мають деє облаштуватися з сім'ями). За даними Міністерства розвитку громад і територій навесні 2023 року було 6800 зруйнованих або пошкоджених будинків. Крім того, у галузі збереглися проблеми, що мають витоки з мирних часів. Усе це потребує комплексного підходу та консолідації зусиль як держави, так і бізнесу, громадян. А одним з інструментів, що довів свою дієздатність щодо вирішення проблем житлово-комунального господарства є субсидування.

Субсидування — це важливий інструмент підтримки громадян, їх добробуту. Субсидування дозволяє функціонувати галузі через те, що населення не може оплатити отримані послуги. В Україні під час війни борги за комунальні послуги зросли. Так, станом на 1 січня 2022 року загальний борг українців за комунальні послуги становив 81,6 млрд грн, а на 1 квітня 2023 року борг становить щонайменше 140 млрд грн. [1] Така ситуація є загрозою для галузі, адже через брак фінансування, немає можливостей вчасно здійснювати капітальні ремонти, оновлювати технічний парк, тощо.

Зазвичай субсидії є видом адресної соціальної допомоги, яку сплачує (компенсує витрати на відповідні послуги) держава. [2, с.34]. Проте варто розглянути також субсидування самих підприємств сфери житлово-комунального господарства, і з цим пов'язані певні ризики.

По-перше, субсидування галузі можна здійснювати через надання пільгових кредитів як громадянам, які хочуть придбати житло, так і забудовникам. Але оскільки кредити обидва інвестори отримують у банку, то вони є залежними від ефективного управління таким банком. Негативним досвідом є приклад банку «Аркада» у м.Києві, коли лишилися незавершеними 39 будинків.

По-друге, започатковане іпотечне кредитування після 2008 року майже заморозили, а під час війни фактично не застосовують. Наприклад, експерти зазначають, що державна програма «Доступна іпотека 7 %» фактично не є іпотекою, оскільки держава має компенсувати різницю у вартості житла банку; проте реальна вартість буває значно вищою, ніж та, за якою розраховується держава (тож банки не зацікавлені у такій програмі). Крім того, сама вартість іпотеки досить значна, і багато хто з населення не може її оформити через брак коштів (первинний внесок 15 % загальної вартості).

По-третє, планувалося, що за рахунок податку на нерухомість регіони зможуть акумулювати кошти для розвитку галузі. Але таке не сталося через ускладненість адміністрування цими податками та корупцію.

Крім того, викликами для житлово-комунального господарства у царині субсидування залишаються імовірно збільшення осіб, що потребуватимуть допомоги (через продовження воєнних дій, руйнування та пошкодження житла).

Зважаючи на вище зазначене, необхідно вишукувати нові джерела інвестицій. Ними можуть бути не стільки кошти з державного бюджету, скільки міжнародні гранти, а також кошти за програмами державно-приватного партнерства. Зрозуміло, що для залучення міжнародних грантових коштів та кредитів слід адаптувати наше законодавство, передбачити «паски безпеки» у разі непередбачуваних обставин (зокрема, механізму пролонгації виплат, часткового спів фінансування іншими донорами, тощо).

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Богданьок О., Матвіїшина Г. В Україні зросли борги за комуналку — Асоціація споживачів комунальних послуг. Суспільне. Новини. 27 травня 2023. URL: <https://suspilne.media/488824-v-ukraini-zrosli-borgi-za-komunalku-asociacia-spozivaciv-komunalnih-poslug/>

2. Івашова Л. М., Івашов М. Ф. Фінансові механізми реалізації соціальної політики держави: пільги та субсидії для населення. *Вісник Академії митної служби України*. 2013. № 2. С. 34–42.

УДК 331.1

Фридель В.І.
*к.е.н., докторант кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м.Київ, Україна*

ПІДХОДИ ДО СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ В КОМПАНІЯХ ІТ-СЕКТОРУ

Сучасний український ІТ-сектор є одним з найбільш динамічних в структурі економіки України. Незважаючи на певний спад зарубіжних контрактів впродовж 2022-2024 років, що пов'язаний із повномасштабною війною, ІТ-підприємства продовжують швидкий технологічний розвиток та активну боротьбу за кваліфікований фаховий персонал. В Україні відчувається кадровий «голод» серед компаній технологічного сектору, що призводить до зростання попиту на фахівців у сфері розробки програмного забезпечення, аналітики, тестування та інших ІТ-спеціальностей. З однієї сторони, це створює нові можливості для молодих спеціалістів, що розпочинають кар'єрний зріст та професійне зростання. З другого боку, це ставить перед компаніями завдання забезпечити ефективно управління персоналом, зокрема, розробити і впровадити систему кар'єрного планування, що б враховувала специфіку ІТ-галузі. У контексті швидкого розвитку технологій та появи інноваційних інструментів у сфері програмування та розробки, проблема кар'єрного планування для ІТ-спеціалістів набуває особливої актуальності. Існуючі підходи до кар'єрного росту, які можуть бути ефективними в інших галузях, часто не враховують особливостей ІТ-сфери, таких як швидкість змін, динамічність та необхідність постійного професійного навчання. Тому розробка та впровадження нових стратегій кар'єрного планування є важливим завданням для українських ІТ-компаній.

Підходячи до кар'єрного планування з позиції організації, ми можемо ефективно спрямовувати розвиток та зростання своїх працівників, забезпечуючи їм перспективні кар'єрні шляхи все-

редині компанії. Актуальність такого підходу полягає зростанні рівня залученості та мотивації персоналу, а також зменшенні плинності кадрів. Організація, яка відповідає за кар'єрне планування в межах своєї структури, має можливість адаптувати стратегії розвитку персоналу до потреб компанії та ринкових умов. Таким чином, будуючи систему кар'єрного планування як важливий елемент внутрішнього управління, ми забезпечуємо стабільність та розвиток організації в цілому.

Варто зауважити, що поняття «кар'єрного розвитку» також вживається в різних контекстах. Основоположне розуміння закладено дослідником В.В.Тукман [1, с. 333], який визначив «кар'єрний розвиток» як «процес, який підвищує здатність людини в трьох аспектах:

- розвивати та усвідомлювати поняття про себе (самосвідомість);
- розвивати та усвідомлювати своє оточення, в тому числі професійне;
- робити вибір кар'єри (прийняття кар'єрних рішень)»

Більш системний погляд закладено в посібнику з розвитку кар'єри в Массачусетському технологічному інституті [2, с. 3], де процес розвитку кар'єри включає в себе:

1. *Самооцінювання* — визначення інтересів, навичок, важливих професійних цінностей, стилю робочих завдань та бажаних проектів та ін.;

2. *Аналіз можливостей* — які варіанти є навколо в організації (або на ринку), що відповідають навичкам, інтересам та бажанням кандидата;

3. *Фокусування* — звуження погляду до питання, що потрібно, щоб бути конкурентоспроможним в майбутній позиції, хто може виступити ментором в організації, які навички доцільно вдосконалити тощо;

4. *Кар'єрний план* — чіткий перелік навчальних курсів, заплановані співбесіди, участь в конкурсі на займану посаду тощо.

Ми частково розділяємо думку дослідників МТІ, водночас, це підхід зі сторони індивідуального працівника, який самостійно (або з допомогою керівника) визначає власний кар'єрний шлях. Коли підприємство перебуває на початковому етапі розвитку, де його можна ідентифікувати як «маленький стартап», як правило, головний рекрутер це СЕО компанії, то добропорядна та ціннісна корпоративна культура вирішує 90 % всіх кар'єрних запитань від колективу. Але, як тільки компанія зростає до 50-100 працівників, оргструктура розростається в кілька департаментів, де уже є

власні команди із «топ працівниками» (цей сегмент потребує особливої уваги зі сторони департаменту управління персоналом), і нові працівники також потребують визначення в кар'єрі, то система кар'єрного планування стає нагальною та критичною потребою організації. Особливо в секторі ІТ-підприємств, де таланти — це найдорожчий актив організації.

Окрім цього, зростання організації створює можливості не лише до вертикального росту, але й до горизонтальних переміщень. В класичному розумінні видів кар'єри (Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська [3, с. 226], В.Т. Лозовецька [4, с. 15]) автори виділяють два види:

- вертикальна кар'єра — зростання на більш високий ступінь організаційної структури організації;
- горизонтальне кар'єра — переміщення в іншу функціональну сферу діяльності організації або виконання іншої службової ролі.

Дослідники виділяють ще багато різних видів кар'єри — централізована, децентралізована, ступінчата, прихована, спеціалізована, неспеціалізована тощо. Втім, ми вважаємо, що для побудови системи кар'єрного планування в ІТ компаніях, достатнім є використання розуміння вертикальних та горизонтальних переміщень. При цьому, горизонтальні переміщення доцільно розглядати в межах одного департаменту та перехід в інші департаменти. Таким чином, у нас вийде 3 типи кар'єрного зростання:

- *Просування по службі* — перехід на вищу, більш складну роль, зміна відповідальності, перехід на вищий ступінь в межах тієї ж функції або на той же ступінь, але з більш складною функцією.
- *Переведення в межах відділу* — перехід на іншу роль з близькою цінністю зі зміною відповідальності, в межах поточної функції (той самий ступінь) або на більш складну функцію (нижчий ступінь).
- *Переведення між відділами* — переведення в межах тієї ж функціональної ролі або на іншу функціональну роль, але в інший проект, команду або відділ.

Також, пропонуємо структурувати компоненти та етапи побудови системи в більш логічні та послідовні кроки. Опіраючись на практичний досвід та враховуючи часту потребу створення системи з нуля, виділяємо наступні 5 етапів кар'єрного планування в ІТ компанії:

1. Систематизація та побудова кар'єрних карт організації.
2. Систематизація та опис профілів посад в організації.

3. Навчання керівників департаментів й команд.
4. Створення інструкцій та навчальних матеріалів для спеціалістів.

5. Створення процесів підтримки та оновлення системи.

Підсумовуючи аналіз досліджень щодо розробки системи кар'єрного планування на прикладі ІТ-компанії, можна виокремити кілька ключових ідей та результатів. Зокрема, ми визначасмо доцільність:

- застосовувати системний підхід до створення ефективної моделі кар'єрного планування, що базується на відповідальності та ініціативі організації, коли зі сторони роботодавця створюються умови для успішного кар'єрного зростання працівників;

- використовувати три типи кар'єрного зростання в ІТ-компаніях, а саме: просування по службі, переведення в межах відділу та переведення між відділами компанії;

- враховувати індикатори переходу до створення системи кар'єрного планування в ІТ компанії, що включають: кількість постійних працівників, розподіл працівників за грейдами, менеджерські позиції, плинність кадрів, engagement опитування та exit interview;

- застосовувати цілісний метод побудови системи кар'єрного планування в ІТ-компанії проходячи 5 етапів: створення кар'єрних карт організації, опис профілів посад, навчання керівників департаментів, створення інструкцій та навчальних матеріалів для спеціалістів, впровадження процесів підтримки та оновлення системи.

В цілому, дослідження аспектів кар'єрного планування відкриває нові можливості для вдосконалення кадрової політики та кар'єрного розвитку в ІТ компаніях, що сприятиме як особистому зростанню працівників, так і успішності підприємства в цілому.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Donald E. Super, Douglas T. Hall. Career Development: Exploration and Planning. *Annual Review of Psychology*. 1978. Volume 29. URL: <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev.ps.29.020178.002001>

2. MIT Career Advising & Professional Development. *Massachusetts Institute of Technology*. 2019. URL: <https://cdn.uconnectlabs.com/wp-content/uploads/sites/123/2021/07/Career-Handbook-2019.pdf>

3. Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. — 427 с. URL:

<http://lib.idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/%D0%A3%D0%A0%D0%9F.pdf>

4. Лозовецька В.Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: Монографія. — Київ: ІПОІОД НАПН України. 2015. — 279 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32310612.pdf>

УДК 316.4

Харламов Михайло Іванович

*завідувач кафедри соціальних і гуманітарних
дисциплін соціально-психологічного факультету
Національного університету цивільного захисту України
м. Харків, Україна;*

Чиркіна-Харламова Марина Анатоліївна

*заступниця начальника кафедри спеціальної
хімії і хімічної технології факультету оперативно-
рятувальних сил
Національного університету цивільного захисту України
м. Харків, Україна*

ДО ПИТАННЯ ПРО МІГРАЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНУ РОБОТУ З МІГРАНТАМИ

Міграція населення — це переміщення людей у просторі, як правило, пов'язане зі зміною місця діяльності й проживання. Міграції не міняють кількість населення у світі, але помітно впливають на чисельність жителів окремих країн і на їх розселення по регіонах миру. У деяких з них вони виступають головним фактором заселення й освоєння території.

За спрямованістю переїздів виділяють: зовнішні міграції — між країнами, внутрішні — у межах своєї країни. Серед зовнішніх виділяють еміграції — виїзди за межі своєї країни й імміграції — в'їзди в країну з інших країн. Із причин міграцій виділяють: добровільні, зв'язані, як правило, з пошуком нових місць праці (трудові) або кращих умов життя, возз'єднанням родин або націй; вимушено-примусові, викликані дискримінаційною політикою стосовно певних категорій населення, військовими конфліктами, кризовими ситуаціями в житті народів. Серед вимушених переселенців виділяється категорія біженців, пов'язаних з воєнними діями в місцях їхнього проживання [1, с. 25].

Пересування з місця на місце властиві людським співтовариствам із глибокої давнини. В епоху збирання й кочового скотарст-

ва вони були головним способом їхнього виживання. При переході на осілість переміщення людей у пошуках вільних земель вели до освоєння нових територій. Сучасні міграції сприяють територіальному перерозподілу населення з регіонів з більшими надлишками трудових ресурсів у країни й райони, які можуть їх прийняти. Головними напрямками сучасних переселень є міграції з менш розвинених і бідних країн у більше благополучні, а в межах країн — із села в місто.

Найбільш значущими є зовнішні міграції. У сучасному світі вони оцінюються в 100-150 мільйонів на рік, у числі яких близько 40 відсотків становлять трудові мігранти, 15 відсотків — біженці й 20 відсотків — вимушені переселенці.

Експерти ООН виділяють п'ять категорій мігрантів: іноземці, допущені в країну в'їзду для одержання утворення й навчання; мігранти, що в'їжджають на роботу; мігранти, що в'їжджають із метою об'єднання родин або для створення нових родин; мігранти, що в'їжджають на постійне місце проживання; іноземці, допущені в країну в'їзду з гуманітарних міркувань.

Специфічною є соціальна робота з мігрантами. Соціальному працівникові доводиться постійно орієнтуватися в соціологічних аспектах проблеми міграції. Наприклад, зміст його діяльності може видозмінюватися залежно від виду міграції. Змушена міграція або добровільна, законна або незаконних, поворотна і безповоротна — кожний з видів накладає свій відбиток на життя людей.

Особливо болісно адаптація проходить при вимушеній (примусовій) міграції. Вона виникає у випадку надзвичайних ситуацій (стихійних лих, воєн, територіальних конфліктів), а також при здійсненні деяких проектів індустріального розвитку (наприклад, при будівництві гідроелектростанцій, при переселенні з «безперспективних» населених пунктів тощо).

Міграція й супутня їй тією чи іншою мірою маргіналізація (особливо при вимушеній і екстремній міграції) загострюють проблеми зі здоров'ям людей, створюють важкі стресові стани, підштовхують до бездомності, безробіття, бідності, безвихідності й навіть до суїцидальних станів. Все це — гострі прояви наслідків позбавлення соціальних і цивільних прав, які часто супроводжують міграцію [2, с. 160].

Правовий аспект роботи з мігрантами торкається наступних моментів: забезпечення правової нормативної бази фінансування, матеріального постачання, організації, підготовки соціальних працівників, а також забезпечення життєдіяльності мігрантів,

створення необхідної інфраструктури; підтримка правової гідності людини, що попадає у важкі обставини й що намагається пристосуватися до нового суспільства. Людська гідність мігранта – це розуміння самоцінності людини, невід’ємності його прав на гідні умови життя. Вимушена міграція ставить людину в принижене становище. Це необхідно враховувати при проведенні соціальної роботи з мігрантами

Соціальному працівникові часто доводиться виступати і як юрисконсультіві мігрантів. Це дуже серйозна й відповідальна частина соціальної роботи. У роботі з мігрантами доводиться розглядати передумови й характер становища, що складається на новому місці, а також загальну атмосферу в регіоні й суспільстві куди переміщений мігрант. Соціальний працівник ураховує при цьому весь комплекс цінностей і механізмів, причин. Таким чином при роботі з мігрантами проводиться індивідуальна, сімейна, групова, суспільна соціальна робота й соціально-адміністративне планування. Крім індивідуальної й групової роботи з мігрантами надзвичайно важливо співпрацювати з органами влади, із засобами масової інформації у формуванні своєї ідеології.

В індивідуальній соціальній роботі з мігрантами застосовується весь арсенал методів фахівця соціальної сфери: психологічних, соціометричних, вікової психології, медико-соціальних, консультативно-правових [3, с. 117].

При цьому соціальний працівник опирається на допомогу деяких спеціалізованих державних і суспільних центрів. Серед них: координаційна рада допомоги біженцям і вимушеним переселенцям, що веде просвітницьку роботу; центри допомоги біженцям, що допомагають створювати робочі місця; міжнародні організації з міграції, що проводять експертну й консультативну допомогу, що організують науково-практичні семінари; благодійні організації допомоги вимушеним переселенцям.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Демидова Т. Е. Професійне спілкування соціального працівника. — Х.: Освіта, 2012. 156 с.
2. Рюль В. О. Особливості соціальної роботи з мігрантами та їх сім’ями / В. О. Рюль // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота.* — 2015. — Вип. 36. — С. 159-161.
3. Ханжина Є. В. Основи соціальної роботи. — К.: Академкнига, 2016. 217 с.

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ: КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

Соціально-трудова відносина — ключовий фактор розвитку будь-якої економіки. Тож в мовах, коли всі ми відчуваємо тиск війни, вони також змінюються та потерпають від негативних наслідків. Зокрема, руйнуються економічні зв'язки між підприємства, організації не витримують завеликих непередбачуваних витрат, і закриваються. Таке провокує ситуацію, коли кваліфіковані працівники втрачають роботу. Як наслідок, зменшуються доходи, зростає невдоволення працівників. У таких складних умовах роль соціальних партнерів під час вирішення проблем соціально-трудова сфери, у т.ч. згаданих, зростає у геометричній прогресії.

Детальний огляд проблем, що на сьогодні наявні в соціально-трудова відносинах, показує, що проблема безробіття зберігає актуальність (рис.1.) Зокрема, незважаючи на зменшення кількості безробітних протягом досліджуваного періоду (майже втричі), співвідношення між кількістю безробітних та кількістю вакансій, що зареєстровані в державній службі зайнятості до 2022 року зростало досить швидко: якщо у 2020 році (рік ковідних обмежень) співвідношення становило 1,5, то вже під час війни у 2022 році — 2,19. У 2023 році спостерігається зменшення розриву між цими двома показниками, але це у більшій мірі пов'язано з мобілізаційними процесами. Вирішення згаданої проблеми лежить у площині створення гідних безпечних робочих місць, що «тягне» рішення наступних проблем.

Другою проблемою, про яку слід зазначити є проблема низького рівня заробітних плат на фоні постійно зростаючої споживчої інфляції, що також загострюється проблемою заборгованості по виплатам заробітної плати. Зокрема, експерти вказують, що «у перерахунку до довоєнного 2021 року реальні зарплати у першому півріччі 2023 залишалися на 9 % нижчими» [2]. Заборгованість відповідно до даних Державної служби статистики України з кожним роком збільшується (якщо на 1 січня 2020 року загальна сума заборгованості по Україні по виплаті заробітної плати склала 3034, 4 млн.грн., то на 1 січня 2022 року — 3207,1

млн.грн, а на кінець 202 року — 3942,8 млн. грн.) [3]. Нажаль єдиного підходу як вирішити дану проблему немає. Одним зі способів є поступове вирівнювання диференціації в заробітних платах та зростання мінімальної заробітної плати, що відповідала б європейському рівню.

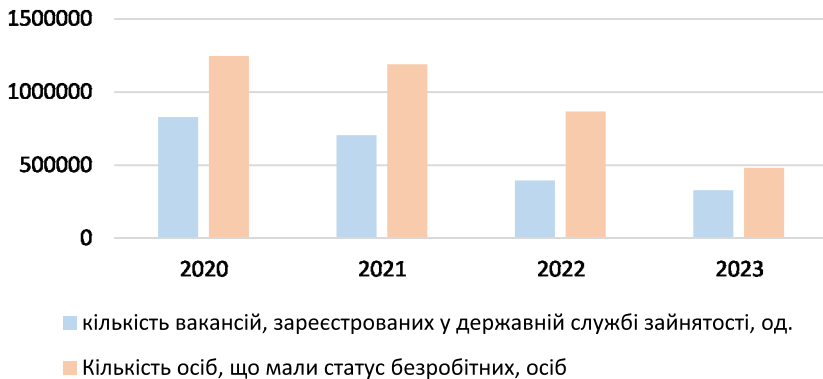


Рисунок 1. Кількість вакансій (одиниць) та безробітних (осіб) у 2020 — 2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [1]

Наступна проблема — безпека на робочому місці. Так, Держпраці України зазначає, що з початку війни до літа 2023 року офіційно зареєстровано 368 випадків травмування працівників на робочих місцях внаслідок поранень при цьому 142 працівники загинули [4]. Зрозуміло, що деякі виробництва неможливо зупинити, але питання безпеки на робочому місці має стати пріоритетним. Тому соціальні партнери спільно можуть вирішити це питання, організовуючи довіз працівників на робочі місця, забезпечуючи доступні комунікації працівників з членами родини, своєчасно повідомляючи про обстріли та ризики таких обстрілів. Також можна передбачити можливість побудови укриттів спільними зусиллями місцевих адміністрації, декількох підприємств.

Також не слід нехтувати традиційними заходами забезпечення безпеки на робочому місці. Наприклад, проведення з персоналом інструктажу, має включати нові теми: поведінка під час обстрілів, надання первинної медичної допомоги, тощо. Також бажано ознайомити персонал зі змінами у трудовому законодавстві, через чати або у інший спосіб інформувати можливості отримати

соціальну допомогу, захист, тощо. До пріоритетних напрямків забезпечення безпеки на робочому місці також слід віднести профілактичні медичні огляди.

У висновку хочемо підкреслити, що усі названі ключові проблеми є взаємопов'язані, та їх рішення вимагає спільних зусиль соціальних партнерів, особливо роботодавців та держави (в т.ч. місцевої влади). Профспілки у цьому випадку є рупорами думок та побажань працівників; мають допомагати забезпечувати дотримання правил безпеки на робочих місцях працівниками.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Аналітична та статистична інформація. Офіційний сайт Державної служби зайнятості. 2020-2023. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/68>
2. Рибницька І. Зарплати в Україні вирости на 20 %: чому українці не стали багатшими. *Мінфін*. 2023. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/01/02/118711102/>
3. Оплата праці та соціально-трудова відносина. Офіційний сайт Державної служби статистики України. 2020-2022. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Белоусов П. Як подбати про безпечну працю під час воєнного стану. *Охорона праці і пожежна безпека*. 2023. URL: <https://oppb.com.ua/articles/yak-podbaty-pro-bezpechnu-pratsyu-pid-chas-voennogo-stanu>

УДК 331.2:502

Цимбалюк С.О.

*професор кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

ЗАОХОЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО ЕКОЛОГІЧНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ: ІНОЗЕМНІ ПРАКТИКИ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД

Нераціональне використання природних ресурсів, їх виснаження, забруднення повітря, води та ґрунту призводять до погіршення екологічної ситуації на планеті. Захист навколишнього середовища є одним із пріоритетних завдань не тільки державних органів влади, а й бізнесу та громадянського суспільства. Крім глобальних екологічних викликів і проблем, ситуація в Україні погіршується

внаслідок воєнних дій *через викиди шкідливих речовин в повітря, забруднення ґрунтів і водних ресурсів*. Станом на січень 2024 збитки доквіллю через війну в Україні оцінювалися у 2,2 трлн грн. Щодня збитки навколишньому середовищу України від повномасштабної війни зростають приблизно на 102 млн євро [1].

Соціально відповідальні компанії повинні змінити свою економічну поведінку та впроваджувати зелені практики в усі функціональні сфери. Для реалізації зелених ініціатив компаніям потрібні працівники, котрі поділяють зелені цінності, володіють екологічними знаннями і навичками та мають внутрішню мотивацію до екологічної поведінки. Водночас власники та менеджери повинні заохочувати працівників до зеленої поведінки, ошадливого використання ресурсів та екологічних ініціатив.

На рис. 1 показано модель формування зеленої поведінки працівників в організації та місце мотивації працівників.

Зелена поведінка працівників залежить від наявності необхідних умов, розвитку зелених компетентностей у працівників, мотивації персоналу до зеленої поведінки та екологічних ініціатив. Мотивація працівників як заохочення до зеленої діяльності визначається внутрішньою мотивацією. Остання залежить не лише від цінностей, потреб та переконань працівників, але й від зовнішніх стимулів — сукупності матеріальних та нематеріальних винагород, які використовують власники та менеджери для заохочення персоналу до зеленої поведінки, зеленого лідерства та постановки зелених цілей.

З метою заохочення персоналу до зеленої поведінки та корпоративних ініціатив у сфері екологічного менеджменту іноземні компанії використовують матеріальні та нематеріальні винагороди. Приміром, компанія *Dow Chemical* здійснює виплати за зменшення співробітниками відходів. З-поміж екологічних програм — програма скорочення відходів «Пріоритет один» компанії *Monsanto* та програма «Заощаджуй гроші та зменшуй токсичні речовини» компанії *Chevron*. Компанія *Xerox* практикує винагородження екологічних команд за розробку екологічно безпечного пакування, повторне використання матеріалів та пакування, а також маркетинг переробленого паперу для копіювальних апаратів [4].

Значного поширення набуває практика запровадження зелених благ (*green perks/benefits*). З-поміж таких зелених благ: заохочення використання екологічного транспорту (велосипедів, громадського транспорту, електромобілів або спільного використання автомобілів), низьковуглецеві бонуси для подорожей у відпустку, заохочення роботи з дому, зелені спортивні зали та

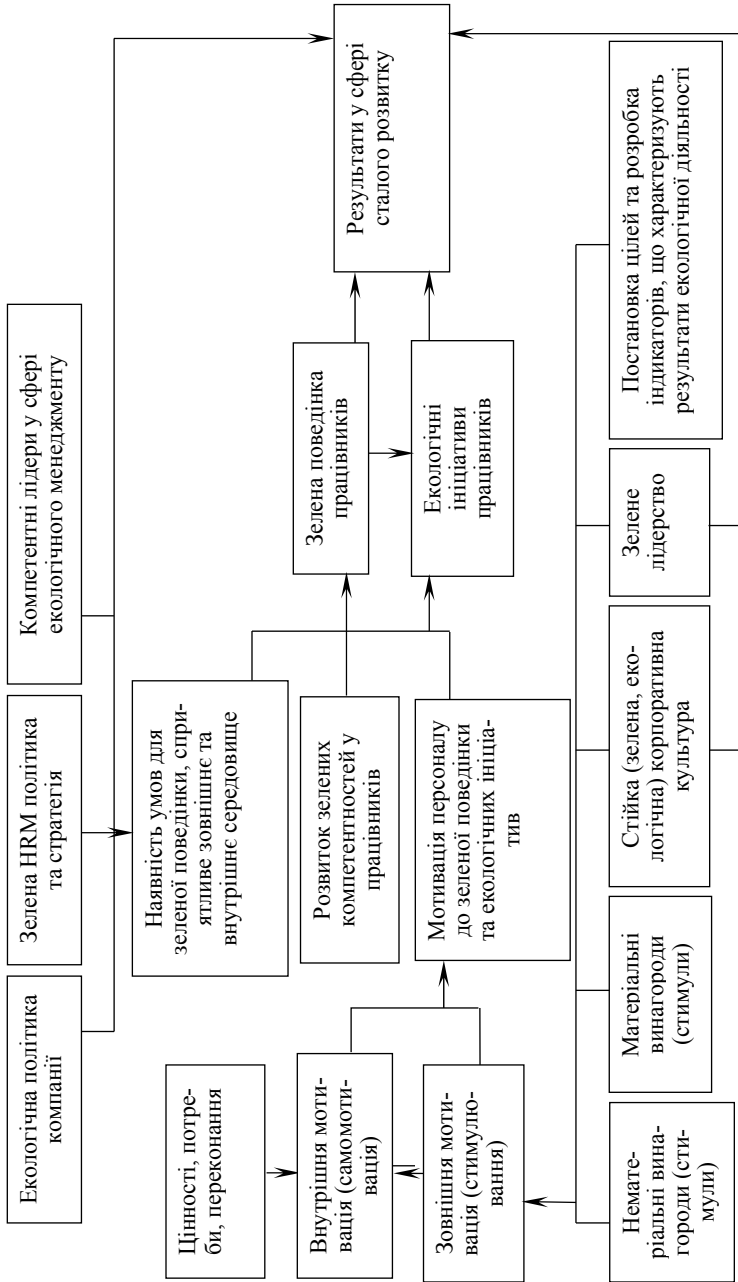


Рис. 1. Модель формування зеленої поведінки працівників в організації

корпоративні ділянки, зелені блага, спрямовані на придбання товарів місцевого виробництва, заохочення працівників до підвищення енергоефективності будинків, переробки та компостування відходів, використання екологічних послуг хімічистки, використання сталих та етичних смартфонів та екологічно чистих ноутбуків, спортивного одягу та інших етичних брендів одягу, догляду садів чи зелених зон, оплачуваний волонтерський час для екологічних ініціатив та ін. [2; 3].

Незважаючи на усвідомлення важливості екологізації управління людськими ресурсами, результати проведених досліджень засвідчили, що зелені практики не знайшли поширення в українських компаніях. Хоча компанії і практикують заохочення працівників до екологічно відповідальної поведінки та зелених ініціатив, проте не набули поширення практики надання зелених благ. За результатами опитування, 65,7 % респондентів вважає організацію, у якій працюють, екологічно відповідальною. 54,0 % вважає організацію зеленим роботодавцем.

74 % респондентів зазначили, що організація заохочує працівників до участі в екологічній діяльності. 64 % респондентів вказали, що організація заохочує екологічні ініціативи щодо скорочення викидів вуглецю та зменшення відходів. 3-поміж найбільш поширених в українських компаніях зелених благ і заохочень: заохочення віддаленої (дистанційної) роботи (61,3 %), заохочення працівників до переробки та компостування відходів (51,4 %), акції з висаджування дерев (43,2 %), заохочення придбання товарів місцевого виробництва (28,8 %), організація семінарів і тренінгів з розвитку зелених (екологічних) навичок (27,0 %) та заохочення використання екологічного транспорту (25,2 %).

Незважаючи на розвиток теорії та практики зеленого управління людськими ресурсами, питання екологізації функції управління персоналом й заохочення працівників до екологічно відповідальної поведінки та зелених ініціатив залишаються актуальними. Бракує комплексних досліджень щодо розробки зеленої стратегії управління людськими ресурсами, розвитку стійкої дружної до довкілля корпоративної культури, екологічного мислення, позиціонування організації як зеленого роботодавця й використання різноманітних зелених благ з метою заохочення екологічно відповідальної поведінки.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Названо суму збитків, яких завдала українському довкіллю війна. *Слово і діло*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/01/21/>

novyna/bezpeka/nazvano-sumu-zbytkiv-yakux-zavdala-ukrayinskomu-dovkilliyu-vijna (дата звернення: 14.03.2024).

2. 5 Green Employee Benefits that Benefit the Planet. Ben. URL: <https://www.thanksben.com/blog/5-green-employee-benefits> (date of access: 14.03.2024).

3. How green are your work perks? People Insight. URL: <https://peopleinsight.co.uk/green-employee-perks/> (date of access: 14.03.2024).

4. McDaniel T., Culpepper M., Ardiente E. Pollution Prevention is the Answer. Five Navistar plants prove pollution prevention builds profits. *Waste Management Hierarchy*. URL: https://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/93Q5A1.pdf (date of access: 14.03.2024).

УДК 355.5

Чайковська О.Є.

Підполковник,

старший викладач кафедри керівництва військами (силами)

в мирний час

Національний університет оборони України

м. Київ, Україна

ОСОБЛИВОСТІ РОЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОБОРОННОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Основним військовим ресурсом є ресурс людський — це незаперечний факт. Разом з тим, джерелом та першоосновою оборонного менеджменту є персонал.

На переконання західних аналітиків, які на протязі останніх десятиліть займаються питаннями оборонного менеджменту, тільки за наявності навченого і вмотивованого персоналу можна перетворити не лише системи озброєння, а і бюджетні кошти в ефективний військовий потенціал, необхідний для забезпечення національної безпеки. Управління персоналом і саме ефективний менеджмент — призначення «правильних» людей на визначені посади в потрібний час, а також мотивування їх працювати старанно і професійно, закладає міцний фундамент військового успіху.

Зміни умов безпеки, необхідність підтримки оптимальної готовності і можливостей оборони вимагають відповідного функціонування силових структур. Це робить процес управління людськими ресурсами для виконання оборонних завдань і цілей ще більш важливим. Роль управління персоналом полягає в підтри-

мці діяльності силових структур, адаптованої до умов конкретної нації, її доступних ресурсів, потреб безпеки і оборони, а також у здатності робити це найбільш ефективним способом, що передбачає певну ступінь гнучкості.

Першим головним завданням управління персоналом, на думку фахівців, є оцінка поточних і прогнозованих потреб, доступних і майбутніх ресурсів, мирних і кризових сценаріїв з метою отримання переліку коригованих потреб у персоналі для проведення планування у визначеному проміжку часу, під час якого буде точно врахована необхідність наявності певних навичок, досвіду, віку та відповідність посадової категорії. Іншими словами, цей процес повинен точно визначати на які посади повинен бути призначений персонал, якими компетенціями він має володіти, за яких обставин або у який проміжок часу таке призначення має відбутися.

Друге важливе завдання полягає в наданні реальних людей з необхідним поєднанням навичок, досвіду, віку та рівня освіти для наповнення необхідного кадрового резерву. Підбір, набір та просування кандидатів повинні проводитися на підставі заслуг, а також принципів справедливості та альтернативності.

Разом з тим основна проблема полягає у тому, що з урахуванням специфіки та реалій сьогодення як чисельність, так і структура Збройних Сил України не є сталими: вони постійно змінюються та трансформуються в залежності від змін, що відбуваються на лінії бойового зіткнення, загальної обстановки на фронті, ситуації у сфері безпеки та залежать не лише від прагнень держави, але і від її ресурсних, фінансових можливостей та західної підтримки. З іншого боку, підтримання існуючої організаційно-штатної структури Збройних Сил, як правило, вимагає багато часу на комплектування, підготовку та призначення особового складу, а також на просування по службі або звільнення з військової служби, і на кожному з цих етапів необхідно вирішувати складні проблеми, пов'язані з стимулюванням та мотивацією персоналу. Тому сьогодні управління персоналом, як і весь оборонний менеджмент балансує між амбіціями держави та її фінансовими можливостями. На практиці це призводить до постійних суперечок між політичними і бюрократичними елементами Міністерства оборони та державними структурами (органами влади), що відповідають за фінансування або приймають участь у формуванні і реалізації державної політики з питань фінансового забезпечення Збройних Сил України.

Аналізуючи викладене вище, система управління персоналом повинна виконувати дві взаємодоповнюючі функції. З одного боку, вона повинна визначати потреби в людських ресурсах на основі актуальних і майбутніх потреб, планів у сфері оборони. З іншого боку, вона повинна регулювати процеси комплектування особовим складом і готувати (навчати) персонал, щоб максимально використовувати наявні людські ресурси. При цьому необхідні постійні зусилля щодо залучення, навчання, мотивації, заохочення і збереження відповідного персоналу з необхідним набором навичок для необхідних посад.

Зазначимо, що на думку багатьох експертів організація та забезпечення кадрами є одним з чотирьох стовпів циклу оборонного менеджменту, поруч з плануванням, керівництвом та лідерством, моніторингом та контролем. В Україні визначення системи управління персоналом (системи кадрового менеджменту, системи управління людськими ресурсами) та основні засади військової кадрової політики стосовно військовослужбовців встановлює Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року, затверджена наказом Міністерства оборони України від 27.10.2023 № 637. Саме цей документ трактує систему управління персоналом як сукупність цілей, завдань, функцій організаційної структури управління персоналом, взаємодії органів військового управління в процесі планування, обґрунтування, формування, прийняття та реалізації управлінських (кадрових) рішень. А управління персоналом (кадровий менеджмент, управління людськими ресурсами) визначаються як сукупність принципів, методів, засобів та форм управління персоналом, що розробляються та застосовуються з метою підвищення ефективності кадрової роботи. В свою чергу кадрова робота визначена як діяльність органів військового управління, що спрямована на реалізацію цілей і завдань військової кадрової політики у Збройних Силах України стосовно добору, планування, підготовки, призначення та раціонального використання кадрів. Створення ефективної, побудованої за принципами НАТО системи управління персоналом, забезпечення прозорого і добросчесного підбору, розстановки, присвоєння чергових військових звань та призначення на посади військовослужбовців надасть можливість сформуванню комплексної, ефективної, орієнтованої на людину військової кадрової політики оборонного відомства, яка ґрунтується на принципах і стандартах держав — членів НАТО і вітчизняному досвіді, отриманому насамперед у бойових діях.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року: наказ Міністерства оборони України від 27.10.2023 р. № 637// URL: https://www.mil.gov.ua/content/tenders/konceptcia_kadr_29012024.pdf.

UDC 331.5

Chuvarzynskiy Vladyslav

*Ph.D. student at the Department of Economics and International
Economic Relations
Mariupol State University
Kyiv, Ukraine*

IMPACT OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES ON LABOR PRODUCTIVITY

In general, the spread of Information and Communication Technologies (ICT) can affect life standards for society and decrease production costs for companies too. However, it might affect the wages distribution through variety groups of society. Especially, the most unprotected groups could be the low-skilled workers and unskilled workers. Therefore, the government should not just set up the minimum wage but provide special training and classes for these workers to retrain according to labor supply (labor to be employed by companies).

Consequently, the investigation of labor productivity statistics can be a sufficient indicator of efficient government labor policy. Sufficient deviation with positive sign from median value can signal about efficient government employment policy or not sufficient effect of ICT that affects labor market. Negative deviation, in contrast, can be an indication of either unproductive government employment policy or enhanced productivity from ICT. In this context, monitoring labor productivity is necessary since it could be a forward indicator of wage level in the future.

Implementation of Information and Communication Technologies like the Artificial Intelligence (AI) in production have the potential to transform classical work in a more fundamental way: as automatization becomes more productive, more tasks could be done at the same period due to combination of machines with AI instead of labor.

George J. Borjas [1, c. 97] mentioned that under perfect competition the labor productivity equals the nominal wage on the

market. This assumption can give an overview of the labor market transformation and a general overview of wage fluctuations. George J. Borjas inferred from equation (1) that, aiming to maximize profit, a company will persist in recruiting labor until the cost of labor (w) stays below its corresponding productivity (MP_L) per unit of output produced at a given price (p).

$$\frac{MP_L}{w} = \frac{MP_K}{r} \quad (1)$$

The equation (2) also applies to the marginal productivity of capital. A company will persist in acquiring capital as long as the cost for capital in a form of the interest rate (w) remains lower than its corresponding productivity (MP_K) per unit of output produced at the given price (p). More specifically, each company uses labor and capital factors of production simultaneously and the decision to use labor instead capital more extensively or vice versa depends on their productivity [1, c. 98].

$$w = p * MP_L \text{ and } r = p * MP_K \quad (2)$$

We should consider the recent expansion of ICT, particularly the widespread adoption of OpenAI's generative model known as GPT-3.5/4 by companies [3]. It is likely to result in beneficial effects on production optimization and the productivity of both labor and capital. In terms of substitution of physical human labor by the capital (and AI as the key element for enhancing return on capital) the Growiec describes four stages of substitution of labor by capital [2, p. 52]. First two stages of physical human labor transformation included simple mechanization and automatization with robotics, making most of simple processes have become mainly automated. The third stage introduces utilizing the Machine Learning algorithms to replace cognitive human labor to prepare regression, classification, and other tasks due to self-improvement software. The last crucial fourth stage of AI implementation will use quantum computers leading to superintelligence in computations.

The widespread adoption of Information and Communication Technologies (ICT), including generative AI, could enhance production efficiency and reduce costs. However, it could exacerbate wage disparities, particularly impacting vulnerable groups like low-skilled workers. To address this, governments should offer targeted training programs. Labor productivity data serves as a valuable metric for evaluating effective labor policies. Monitoring these trends can forecast future wage levels. As ICT advances, it transforms traditional

work, increasing automation and productivity that highlights the pivotal role of labor productivity in shaping market dynamics. Additionally, the evolution of AI presents opportunities for further efficiency gains. Ultimately, leveraging technology responsibly can optimize productivity while ensuring equitable outcomes for workers.

REFERENCES:

1. Borjas, George J.. Labor Economics (Ed. 7th). New York: McGraw Hill. Chicago Style. Borjas, George J.. Labor Economics: 2016, 594p.
2. Growiec, J. Hardware and Software. In Accelerating Economic Growth: Lessons From 200,000 Years of Technological Progress and Human Development, Springer: 2022, pp. 45-62
3. OpenAI GPT-3.5 URL: <https://chat.openai.com/> [Accessed 10 April 2024]

УДК 378:001.8:005

Шандар А.М.

*доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна*

РОЗВИТОК SOFT SKILLS У ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «МЕНЕДЖМЕНТ»: МЕТОДИЧНЕ ПІДГРУНТЯ

Компетентності — це основа успішної діяльності професіонала будь-якої сфери, менеджер не є виключенням. У сучасних умовах розвитку вітчизняного і зарубіжного ринку праці [5] конкурентоспроможні фахівці повинні володіти на високому рівні не лише професійними компетентностями, але й уміло налагоджувати комунікацію, вести переговори, працювати в команді, генерувати нові ідеї, критично мислити тощо. Тобто роботодавці звертають посилену увагу до soft skills, під якими розуміють «комплекс умінь або навичок, необхідних для міжособистісного спілкування, досягнення цілі за допомогою критичного та творчого мислення, а також особистісних складових частин емоційного інтелекту, які впливають на життя та працевлаштування майбутніх фахівців» [4, с. 267].

Менеджер як спеціаліст, ключовим завданням якого відповідно до класичної політекономії є планування, організація, мотива-

ція і контроль певними ресурсами і процесами (залежно від спеціалізації) в організації, повинен володіти soft skills. Звідси, метою дослідження є узагальнення методологічного підґрунтя розвитку soft skills у здобувачів вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», зокрема шляхи та методи розвитку soft skills.

Численні дослідження констатують важливість та необхідність розвитку soft skills у формуванні компетентностей майбутніх фахівців, що власне підтверджується зацікавленістю вчених і, як наслідок, супроводжується високою публікаційною активністю: Азарова А. О. [1], Гуменникова Т. Р. [3], Діденко Ж. О. [4], Зінченко А. Г., Саприкіна М. А. [5], Лопушняк Г. С. [6], Любченко Н. В. [7], Шульга Т. В. [1] та інші.

Розвиток у здобувачів освіти soft skills продиктований також вимогами до забезпечення якості освітньої програми закладів вищої освіти, зокрема це прописано в підкритерії 2.6. «Освітня програма передбачає набуття здобувачами вищої освіти соціальних навичок (soft skills), що відповідають заявленим цілям» [9]. Відмітимо, що в освітній програмі всі компетентності, як правило, об'єднано у 3 групи: інтегральні, загальні та спеціальні. Soft skills можуть бути відображені у будь-якій із зазначених груп, що також залежить від спеціальності.

Детальний аналіз наукових публікацій дозволив об'єднати soft skills за напрямками дії у 4 групи: комунікативні, особистісні, управлінські, інтелектуальні (рис. 1). Таким чином кожна група характеризується своїм більш вузьким набором компетентностей, що дозволяють діяти ефективно у професійній діяльності.

комунікативні	особистісні	управлінські	інтелектуальні
<ul style="list-style-type: none"> • публічний виступ; • робота в команді; • ведення переговорів; • гнучкість; • адаптивність 	<ul style="list-style-type: none"> • тайм-менеджмент; • самоконтроль; • рефлексія; • самомотивація; • самонавчання; • управління власними емоціями 	<ul style="list-style-type: none"> • лідерство; • упорядкування командою; • налагодження комунікації; • відповідальність, ініціативність; • управління проектами 	<ul style="list-style-type: none"> • особливості мислення; • креативне мислення; • критичне та старегічне мислення

Рис. 1. Класифікація soft skills за напрямками

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3; 4]

Здійснений аналіз дозволив виокремити можливі шляхи набуття soft skills у здобувачів освіти:

- під час опанування освітніх компонент (обов'язкові та вибіркові) освітньо-професійної / освітньо-наукової програми;
- участь у наукових студентських конференціях, конкурсах, проєктах, студентських змаганнях, кейсових турнірах тощо; організація заходів;
- участь у позааудиторному житті: культмасових та спортивних заходах університету;
- робота у групах студентського самоврядування, різних організаціях університету.

На відміну від решти із зазначених шляхів, перший стосується всіх здобувачів освіти, які навчаються на освітній програмі, тому акцентуємо увагу саме на ньому. Під час здійснення освітнього процесу науково-педагогічні працівники застосовують широкий спектр методів. За словником, термін «метод» походить від гр. «шлях дослідження чи пізнання», тобто це спосіб освоєння дійсності [2, с. 205]. Які ж методи навчання дозволяють розвивати soft skills? Відповідно до принципів академічної свободи, науково-педагогічний працівник може самостійно добирати методи навчання, спираючись на специфіку та особливості навчальної дисципліни, при цьому альтернативними варіантами можуть бути такі методи, що відображено в табл. 1.

Таблиця 1

Методи навчання, що спрямовані на розвиток soft skills у здобувачів вищої освіти

Класифікація soft skills за напрямками дії	Методи навчання
Комунікативні	презентація робіт, робота в парах / групах, рольові ігри, дискусія, дебати, диспут, розповідь, лекція, взаємоопитування, токшоу, інтерв'ю, два-чотири-всі разом, круглий стіл та ін.
Особистісні	індивідуальні та самостійні завдання, читання літератури, самоконтроль (тестування) та ін.
Управлінські	робота в групах, розробка проєктів, ділова гра та ін.
Інтелектуальні	кейс метод, вирішення задач, аналітичні завдання, мозковий штурм, дослідницька робота, створення ситуацій успіху, розробка інтелект-карт, виявлення причинно-наслідкових взаємозв'язків, вікторина та ін.

Джерело: розроблено автором

3-поміж вище зазначених навчальних методів є активні та пасивні методи. Пасивні методи більшою мірою представлені у групі особистісних, натомість активні — у решті груп.

Зауважимо, що розвиток soft skills пов'язаний з іншими необхідними компетентностями майбутнього менеджера. Таким чином hard skills допомагають більш упевнено відчувати себе, наприклад, під час відстоювання власної позиції чи презентації результатів роботи. Цифрові компетентності відкривають додаткові можливості для розвитку soft skills, дозволяють будувати власну освітню траєкторію [6].

Отже, soft skills є невід'ємною складовою компетентностей сучасного конкурентоспроможного менеджера. Їх специфіка полягає в тому, що вони потребують уваги з боку надавачів освітніх послуг та з боку самого здобувача освіти. На науково-педагогічного працівника покладено відповідальне комплексне завдання: по-перше, розвинути у здобувача освіти професійні компетентності, а, по-друге, забезпечити формування soft skills. Окреслене у дослідженні методологічне підґрунтя розвитку soft skills дає можливість добирати релевантні методи навчання для досягнення поставлених цілей навчання.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Азарова А. О., Шульга Т. В. Шляхи професійного зростання сучасних менеджерів із застосуванням навичок «soft skills». URL: <https://bit.ly/445Ry7A>
2. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник. 1997. К.: Либідь. 366 с.
3. Гуменникова Т. Технології розвитку «soft-skills» — основа професійного зростання здобувача вищої освіти. *Інновації в сучасній освіті: методологія, технології, ресурсне забезпечення, дидактичні та виховні аспекти* : Зб. наукових праць за матеріалами Міжнар. науково-практичної конференції (20 травня 2022 р.). Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2022. С. 32–38. URL: <https://bit.ly/3neHpoE>
4. Діденко Ж. Формування м'яких навичок («soft skills») на заняттях англійської мови у майбутніх менеджерів в умовах дистанційного навчання. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2021. Вип. 35, том 2. С. 366–271. URL: DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/35-2-41>
5. Зінченко А. Г., Саприкіна М. А. Навички для України 2030: погляд бізнесу. Київ, 2016. 36 с. URL: https://careerhub.in.ua/wp-content/uploads/navichki_2030.pdf
6. Лопушняк Г.С., Шандар А.М., Милянник Р.В. Освітні траєкторії формування цифрових компетентностей. *Галицький економічний вісник*.

2023. №3. С. 30–45. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.019

7. Любченко Н.В. Самоменеджмент і тайм-менеджмент як soft skills керівників і працівників у сфері освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2022. №5(206). С. 37–44. DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-5\(206\)-37-44](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-5(206)-37-44)

8. Рекомендації щодо застосування критерії оцінювання якості освітньої програми / Затверджено Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти 17 листопада 2020 року: /ТОВ «Український освітнянський видавничий центр «Оріон»». К., 2020. 66 с. URL: <https://bit.ly/3LB7TKq>

УДК 330.3

Шевєрдін Олександр

*аспірант кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНЕ ІНВЕСТУВАННЯ ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Реалії сьогодення відзначаються широким спектром соціальних, економічних, екологічних та інших проблем, які пов'язані зі зміною клімату, забрудненням навколишнього середовища, воєнними конфліктами, соціальною нерівністю, поширенням вірусних захворювань. Необхідність розв'язання цих проблем позначається на соціально-економічному розвитку та політиках різних країн, діяльності крупних компаній, активізації зусиль ключових суспільних суб'єктів — органів державної влади, бізнесових організацій, громадян. Ці реалії зумовлюють необхідність активного використання фінансового інструментарію, який має стимулювати розвиток економіки з одночасним посиленням соціальної захищеності населення та підвищенням ефективності використання ресурсного потенціалу навколишнього середовища. Соціально відповідальне інвестування в цих процесах є одним з головних інструментів вирішення цих проблем та формування умов для досягнення цілей сталого розвитку.

Соціально відповідальні інвестиції (Socially responsible investment) — це інвестування, в основі якого покладено певні морально-етичні цінності, які можуть бути пов'язаними з політичними, релігійними чи іншими переконаннями. Головною особ-

ливістю соціально відповідального інвестування є те, що при такому інвестуванні, зазвичай, реалізується стратегічний акцент на негативному відборі або «негативному скринінгу» Виключається з переліку соціально відповідальних інвесторів можуть компанії, які виробляють алкогольну продукцію, тютюнові вироби, учасники грального бізнесу, постачальники зброї [2].

Принципи відповідального інвестування (PRI) Програми ООН з навколишнього середовища формують інвесторам основу для включення соціальних, екологічних та управлінських факторів (ESG) до інвестиційного процесу. PRI за останній час зібрали понад 1500 підписантів, які керують активами на суму більше 60 трильйонів доларів США. Принципи відповідального інвестування під егідою ООН (UNPRI) трактують соціально відповідальні інвестиції (responsible investing) як «інвестування, яке спрямоване на врахування соціальних, екологічних та управлінських факторів при ухваленні інвестиційних рішень, з орієнтацією на підвищення ефективності управління ризиками та посилення стійких, довготривалих зисків» [2].

Стале інвестування (Sustainable investment) — це інвестування, яке передбачає забезпечення соціальних, екологічних та управлінських показників (ESG) для підтримки довготривалих фінансових результатів та забезпечення позитивного соціального ефекту [3].

Глобальною міжнародною організацією, яка проводить періодичний моніторинг стану ринку соціально відповідального інвестування є Глобальний альянс сталих інвестицій (Global Alliance for Sustainable Investment, GSIA). До цього альянсу включені організації, метою яких є поглиблення та розширення практик сталого інвестування при підтримці міжнародного співробітництва — Європейський форум зі стійких інвестицій (Eurosif), Британська асоціація стійких інвестицій та фінансів (UKSIF), Асоціація відповідальних інвестицій Австралії (RIAA), Асоціація відповідальних інвестицій Канади (RIA Canada), Форум стійких та відповідальних інвестицій (USSIF), Нідерландська асоціація інвесторів за сталий розвиток (VBDO) та Японський форум зі стійких інвестицій. Дворічний звіт є основним аналітичним документом, який акумулює інформацію про особливості ринку відповідальних інвестицій у розрізі таких регіонів, як Нова Зеландія та Австралія, Європа, Канада, США та Японія [1].

Відповідно дослідження, що було проведене у 2019 році міжнародною компанією PriceWaterhouseCoopers (PWC), яка спеціалізується по наданню аудиторсько-консалтингових послуг, 91 %

компаній, які взяли участь в опитуванні, вже розробили або ж перебувають у стадії розробки стратегії соціально відповідального інвестування, а 67 % компаній виокремили в інвестиційних стратегіях важливі для власної діяльності цілі сталого розвитку, що становило на 29 % більше показників за 2016 рік, коли компанія PWC проводила аналогічне дослідження [5].

В цілому у науковій та бізнес-спільноті пропагується думка про те, що найбільш значний позитивний ефект стосовно перелічених вище аспектів у діяльності бізнесових суб'єктів досягається при умові повної масштабної інтеграції принципів та цінностей сталого розвитку в інвестиційній та фінансовій стратегії бізнесових суб'єктів [6].

Інтеграція пріоритетів сталого розвитку у стратегії соціально відповідального інвестування компаній сприяє зміні їх бізнесових процесів, що пов'язане з активним впровадженням сучасних інноваційних, технологічних, організаційних та фінансових рішень. Для поглиблення інтеграції цінностей сталого розвитку в компанії та сприяння успішному впровадженню змін на всіх ключових рівнях корпоративного управління потрібно продукувати зміни та інновації, які реалізуються, зокрема у процесі взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Зокрема власниками компанії, інвесторами, менеджментом, співробітниками, місцевими спільнотами, що підвищує якість соціально відповідального інвестування та посилює залученість головних стейкхолдерів у ці процеси.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Global Sustainable Investment Alliance Review URL: http://www.gsialliance.org/wpcontent/uploads/2019/06/GSIR_Review2018F.pdf (дата звернення: 01.04.2024).
2. Hill J. Environmental, social, and governance (ESG) investing. A balanced analysis of the theory and practice of a sustainable portfolio. London, Academic Press, 2020. 357 p.
3. The Forum for Sustainable and Responsible Investment. URL: <https://www.ussif.org/sribasics> (дата звернення: 02.04.2024).
4. The United Nations Principles of Responsible Investment. URL: <https://www.unpri.org/download?ac=11259> (дата звернення: 01.04.2024).
5. Private Equity Responsible Investment Survey 2019. Older and wiser: Is responsible investment coming of age? URL: www.pwc.com/responsibleinvestment (дата звернення: 01.04.2024).
6. Cappucci M. The ESG Integration Paradox. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jacf.12296> (дата звернення: 03.04.2024).

Shevchenko Anna

*Ph.D. Student of Economics and
Personnel Management Department,
Kyiv National Economic University,
named after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine
anna.shevchenko290887@gmail.com*

ADAPTING TO CHANGE: NAVIGATING THE FUTURE OF WORK THROUGH WORKFORCE ECOSYSTEMS

Introductions. In the current era, characterized by rapid technological advancements and evolving economic landscapes, the traditional concept of work is experiencing significant transformations. The conventional employment model, characterized by fixed roles and hierarchical organizations, is increasingly replaced by more adaptable and dynamic workforce ecosystems. These ecosystems incorporate a broad spectrum of employment types, reshaping the work's future. This paper investigates the complex dynamics of these contemporary work structures and provides critical insights for those seeking to prosper in this new and unpredictable work paradigm.

Aim. This paper aims to provide a deep understanding of the changing nature of work and the emergence of workforce ecosystems. It aims to effectively navigate these shifts to leverage the benefits of a more flexible, diverse, and interconnected workforce. The focus will be on identifying the key drivers of change within the workforce, delving into the evolution of workforce ecosystems, and analyzing the insights from workforce ecosystems.

Drivers of Change in the Workforce. The workforce landscape is undergoing dramatic transformations, influenced by various technological innovations and socio-economic shifts.

Perhaps the most significant driver of change in the modern workforce is *technology*. Technological innovations such as artificial intelligence, machine learning, and robotics reshape industries by automating tasks, enhancing data analytics capabilities, and creating new business models [6]. This automation trend displaces some jobs and creates new opportunities in cybersecurity, data analysis, and engineering sectors.

Economic factors also play a critical role in shaping the workforce. Globalization, for instance, has expanded markets and

increased competition, pushing companies to optimize their workforce strategies. The recession triggered by the COVID-19 pandemic led to a surge in gig and freelance work, illustrating how economic pressures can accelerate shifts toward more flexible workforce models [7].

Changes in the workforce demographics also drive significant adjustments in work environments. Aging populations in developed countries necessitate different strategies for workforce management, retirement planning, and knowledge transfer. Simultaneously, younger generations like Gen Z enter the workforce with different expectations, valuing flexibility, work-life balance, and meaningful work more than previous generations [3]. These generational shifts challenge traditional employment models and compel organizations to innovate.

Regulatory changes and government policies can accelerate or impede workforce transformations. For example, regulations concerning remote work, worker classification, and labor rights can dictate the structure of contracts and the flexibility of work arrangements [5].

Cultural changes within society also drive changes within the workforce. For instance, the increasing push for diversity and inclusion has led many companies to develop more comprehensive policies and practices to create an inclusive workplace [1].

As the demand for new skills emerges rapidly, **advancements in education and training** play a crucial role in preparing the workforce. The rise of digital learning platforms allows individuals to acquire new skills more flexibly and affordably. The World Economic Forum reports that education and training systems must adapt to better equip workers with future-ready skills, emphasizing lifelong learning as critical to workforce preparedness [11].

The drivers of change in the workforce are multifaceted and interconnected. As technology and education advance, economic landscapes and culture shift, demographic profiles evolve, and regulatory frameworks are revised, work will continue to transform.

Workforce Ecosystems Evolution. The evolution of workforce ecosystems can be viewed through several stages, each characterized by specific trends and developments in how organizations interact with their workers.

Stage 1: Traditional Employment Models (Predominantly before the 2000s). This stage is characterized by rigid organizational structures with clearly defined roles and responsibilities. Employment is predominantly full-time and long-term, with employees working from company offices. The focus is on stability and organizational loyalty [8].

Stage 2: Emergence of Flexibility and Freelancing (Early 2000s to 2010). Advances in the internet and mobile communications facilitate the rise of freelancing and the gig economy. Organizations have begun exploring outsourcing and offshoring to optimize costs and access unavailable in-house skills [9].

Stage 3: Digital Collaboration and Remote Work (2010 to 2020). Expanding cloud computing and collaborative tools enhances the ability to work remotely and in distributed teams. There is a significant shift towards valuing work-life balance and employee well-being [4].

Stage 4: Strategic Workforce Ecosystems (2020 onwards). Organizations begin strategically managing various workforce components as an interconnected ecosystem, including employees, freelancers, gig workers, AI, and automation. There is a strong emphasis on agility, resilience, and innovation [2].

Stage 5: Future Developments and Integration (Near future and beyond).

Expected future developments include the further blurring boundaries between different types of work and the full integration of AI and machine learning into everyday business processes. Sustainability and ethical considerations become central to workforce management [10].

Exploring the Future of Work: Insights from Workforce Ecosystems. Workforce ecosystems could fundamentally *transform the social contract between employers and employees*, affecting how individuals engage with work and each other. As traditional full-time jobs give way to gigs, freelance work, and project-based tasks, career paths are becoming less linear and more personalized. This shift may promote lifelong learning, self-management, and career adaptability as critical skills, reducing the social stigma around frequent job changes or career breaks. However, gig work often lacks the stability and benefits of regular employment, such as health insurance and paid leave, leading to variable income and potential unemployment.

From an economic perspective, workforce ecosystems could increase *labor market fluidity and efficiency*. Organizations might operate with leaner core teams supplemented by highly specialized talents sourced globally. This approach could improve economic efficiency and productivity and contribute to more significant worker income variability.

Culturally, workforce ecosystems might encourage a shift from viewing employment as a sole identity marker towards a *more holistic view of work as one aspect of a fulfilled life*. This could support a

cultural shift towards valuing work-life balance, mental health, and job flexibility over traditional career success metrics like seniority and longevity at a single company.

For individuals, the rise of workforce ecosystems emphasizes the ***importance of adaptability, continuous learning, and digital literacy***. Workers may increasingly see themselves as individual agents navigating various gigs and projects, requiring them to manage their professional development and security traditionally provided by employers. This could lead to increased autonomy and satisfaction for some, while others may experience anxiety and instability due to the lack of traditional job security.

Workforce ecosystems also encourage the ***globalization of labor markets***. Companies can manage multiple countries' talent pools, integrating diverse cultural perspectives and expertise. This global approach can urge innovation but requires new regulatory frameworks, worker protection, and international ethical considerations.

Lastly, ***technology will play a critical role as an enabler and disruptor*** in the evolution of workforce ecosystems. Advances in AI and automation could replace certain types of work, compel workforce retraining, and create new industries. Simultaneously, technology can facilitate the management of dispersed and diverse teams, enabling collaboration across time zones and geographies.

Conclusions. This paper explores how workforce ecosystems will transform the employment landscape, emphasizing flexibility, diversity, and collaboration. As technological advancements and cultural shifts continue to influence work practices, workforce ecosystems will become increasingly central to how organizations operate and how work is perceived globally. This shift towards dynamic and interconnected employment forms will profoundly impact organizational operations and societal structures, presenting opportunities and challenges for the future of work.

References:

1. Altman E., Kiron D., Schwartz J., Jones R. (2023). Workforce Ecosystems: Reaching Strategic Goals with People, Partners, and Technologies (Management on the Cutting Edge).
2. Deloitte Insights. (2021). «The 2021 Deloitte Global Human Capital Trends. <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html>.
3. Deloitte (2019). Understanding Generation Z in the workplace. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html>.

4. Ferriss, T. (2007). «The 4-Hour Workweek: Escape 9-5, Live Anywhere, and Join the New Rich.» Crown Publishing Group.
5. Grusic U. (2022). Remote working and European private international law. European Economic, Employment and Social Policy. <https://www.etui.org/publications/remote-working-and-european-private-international-law>.
6. McKinsey Global Institute. (2017). A future that works: Automation, employment, and productivity. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works/de-DE>.
7. National Bureau of Economic Research (2023). The Evolving Role of Gig Work during the COVID-19 Pandemic. <https://www.nber.org/digest/20238/evolving-role-gig-work-during-covid-19-pandemic>.
8. Pfeffer, J. (1998). «The Human Equation: Building Profits by Putting People First.» Harvard Business School Press.
9. Pink, D. H. (2001). «Free Agent Nation: How America's New Independent Workers Are Transforming the Way We Live.» Warner Books.
10. Schwab, K. (2016). «The Fourth Industrial Revolution.» World Economic Forum. <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/>.
11. World Economic Forum. (2020). Jobs of Tomorrow: Mapping Opportunity in the New Economy. <https://www.weforum.org/publications/jobs-of-tomorrow-mapping-opportunity-in-the-new-economy/>.

УДК 338

Шепетюк Л.В.

викладач економічних дисциплін

Гусятинський фаховий коледж ТНТУ імені Івана Пулюя

с-ще Гусятин, Україна

Бурштин А.М.

студент 1 курсу

Гусятинський фаховий коледж ТНТУ імені Івана Пулюя

с-ще Гусятин, Україна

МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ ТА ЇХ НАСЛІДКИ

Після початку повномасштабного вторгнення в Україні близько третини людей стали вимушеними мігрантами. Понад 6 мільйонів українців стали біженцями у Європі. Масштабною була і хвиля внутрішніх вимушених міграцій в Україні. Понад 5 мільйонів українців мали статус внутрішньо переміщеної особи в

кінці 2023 року, проте тільки близько 3,6 мільйона стали такими після 24 лютого 2022 року. На рис. 1 показано розподіл всіх внутрішньо переміщених осіб по областях.

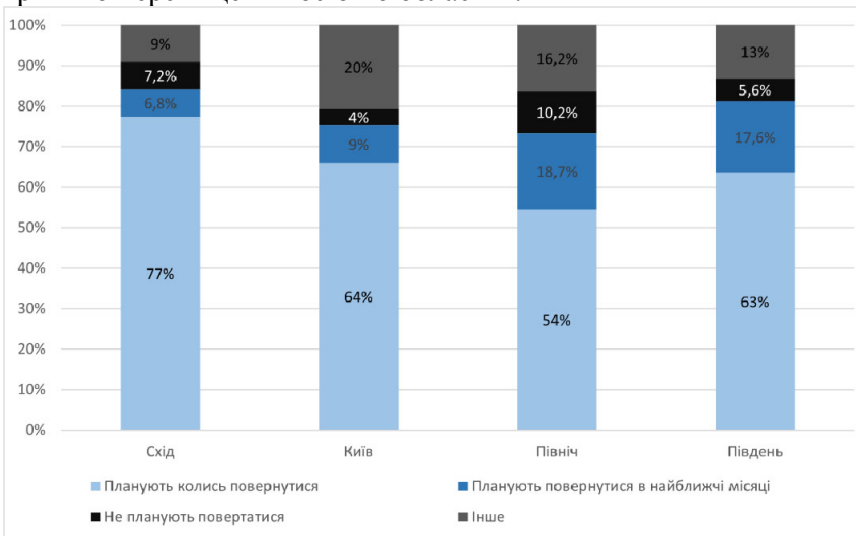


Рис. 1 Розподіл внутрішньо переміщених осіб по областях України, 2023 р.

*Джерело: складено автором на основі статистичних даних

Аналізуючи наведені на рисунку дані, можна зазначити, що лідером за кількістю переселенців була Донецька область, оскільки саме там відбувалися активні бойові дії, а переміщення людей були переважно всередині області. Щодо західного регіону, то лідером тут за чисельністю внутрішніх біженців була Львівська область. Найбільше внутрішньо переміщених осіб після початку повномасштабного вторгнення зареєстрували в Дніпропетровській області — 498 тисяч, багато також і в Харківській області — 494 тисячі, в місті Києві перебували 363 тисячі переселенців, в Київській області — 285 тисяч, 240 тисяч прийняла Одеська область, Запорізька область — 220 тисяч, 206 тисяч розмістилися в Полтавській області. Загалом, можна зазначити, що кількість внутрішньо переміщених осіб на Заході України є набагато меншою, ніж в Центрі та на Сході. Наприклад, у 7 західних областях проживало 524 тисячі внутрішньо переміщених осіб, а в одній лише Дніпропетровській чи Харківській області майже 500 тисяч [3].

Майже 79 % внутрішніх переселенців, які були опитані в лютому 2023 року, хотіли або сподівалися повернутися додому: 13 % планували повернутися у наступні 3 місяці, а 67 % мали надію повернутися у невизначений період. Безперечно, що головною проблемою, через яку люди не повертаються назад є бойові дії — так вважає 97 % респондентів. 95 % людей не хотіли повертатися, якщо території їхнього походження будуть в окупації. Дані з опитування, проведеному в лютому 2023 році, наведено на рис. 2.

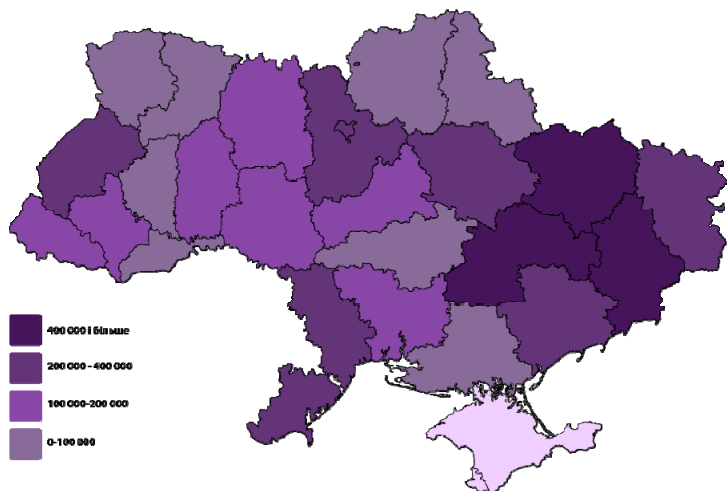


Рис. 2. Розподіл внутрішньо переміщених осіб по областях України, 2023 р.

**Джерело: складено автором на основі статистичних даних*

Ще однією причиною, яка впливає на рішення щодо повернення є питання житла — 80 %, після цієї проблеми людей непокоїть питання забезпеченості інфраструктурою водопостачання та електропостачання — 76 %. Непокоїлися через медичне забезпечення у регіонах, звідки виїхали 70 % респондентів. 66 % опитаних вважали забезпеченість роботою одним з головних факторів для повернення.

Загалом, головними факторами щодо повернення стали ті, які є на території, звідки люди приїхали, а не там де вони розмістилися. 83 % від всіх внутрішньо переміщених осіб отримала такий статус вперше, а 17 % вже стикалися з проблемами вимушеної міграції. Більшість людей мали власне житло, а в 40 % це житло зазнало різних пошкоджень. 20 %

будинків були пошкоджені, але можуть використовуватися для проживання, 10 % непридатні для проживання, а ще 10 % повністю зруйновані, що, безумовно, впливає на кількість охочих повернутися. Середній рівень респондентів, які вказали, що не мають надії на повернення, становить 7 %. В Луганській області, кількість внутрішньо переміщених, яка вказала, що їхнє помешкання повністю зруйноване — 29 %, що є значно більше, ніж в середньому серед всіх респондентів. Отже, можна зробити висновки, що основна причина неповернення людей додому — саме втрата житла — 32 % [2].

Орієнтовно 41 мільйон людей мешкали на території України на початку 2022 року. Після повномасштабного вторгнення росії в Україну кількість населення нашої держави суттєво скоротилася. На рис. 3 показана орієнтовна карта густоти населення у 2023 році, можемо бачити, особливо на межі Харківської та Луганської областей, що на лінії фронту суттєво зменшилася густина населення, подекуди вона є в районі 0-5 осіб/км².

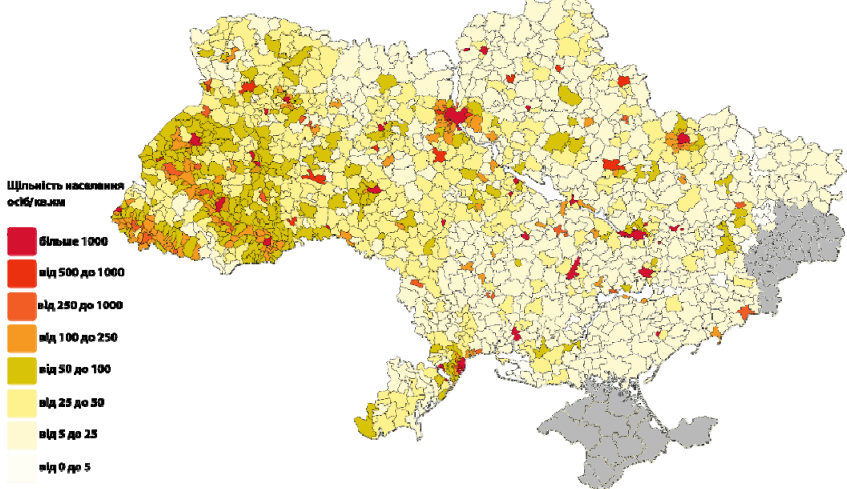


Рис. 3 Орієнтовна карта щільності населення в Україні, 2023 р.

**Джерело: складено автором на основі статистичних даних*

Існують різні оцінки, але про 6,3 мільйона біженців за межі країни можна сказати із впевненістю. Ще до 2022 року на окупованих територіях України мешкало приблизно 2,5 мільйона людей. Після 2022 року ця цифра збільшилася, але без врахування людей, які

перебувають на територіях, які не контролює наша держава, тобто населення України повинно складати близько 34,5 мільйона. Проте є різні оцінки чисельності населення та з урахуванням різної території. Отже, загалом, можна сказати, що у 2023 році чисельність українців складає 34-28 мільйонів. Загалом, таку тенденцію можна спостерігати на всій протяжності лінії фронту [1].

Через те, що 15 % українців опинилися за межами країни та 5 мільйонів внутрішньо переміщених осіб склалася така ситуація, що третина довоєнного населення стали біженцями. Через це суттєво скоротилася кількість робочої сили в Україні, скоротилося споживання споживчих товарів. Це відбивається на економіці держави і для того, щоб ефективно відбудувати її потрібно здійснити багато реформ. Молоді працівники — це запорука економічного добробуту держави, а в нас вони виконують ще й функцію забезпечення соціальними виплатами незахищене населення.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. 52 мільйони не буде: які прогнози щодо скорочення чисельності населення України URL: <http://surl.li/mzyuuh> (дата звернення 28.03.2024)
2. Життя на паузі: Наміри та перспективи внутрішньо переміщених осіб — лютий 2023 URL: <https://data.unhcr.org/en/documents/details/99164> (дата звернення (29.03.2024)
3. Internally Displaced Persons in Ukraine URL: <https://data.unhcr.org/en/country/ukr> (дата звернення 29.03.2024)

УДК 331.5

Шепетюк Л.В.

*викладач економічних дисциплін
ВСП «Гусятинський фаховий коледж ТНТУ»
смт. Гусятин, Україна*

Шепетюк С.Є.

*студент групи П-31
ВСП «Гусятинський фаховий коледж ТНТУ»
смт. Гусятин, Україна*

МІГРАЦІЯ НАСЕЛЕННЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ

Проблеми розвитку ринку праці, його регулювання та реформування досліджували багато вчених, зокрема це І. Боднар, В. Близнюк, Д. Богиня, В. Петюх та інші. Враховуючи ситуацію,

яка склалася у теперішніх умовах, додатково необхідно дослідити ринок праці та міграцію українців за умов повномасштабного нападу російської федерації на нашу країну. Через вторгнення росіян у нашій країні було втрачено багато робочих місць, зруйновано логістичні ланцюги, погіршилися умови для ведення бізнесу. Саме тому важливим напрямом розвитку національної економіки є регулювання ринку праці, особливо у сучасних умовах, коли наша країна знаходиться у стані війни.

На сучасному етапі розвиток ринку праці залежить від демографічних чинників, що суттєво погіршилися внаслідок воєнних дій. Поглиблення регіональних диспропорцій, внутрішня міграція змінили розташування робочої сили та спричинили дефіцит окремих спеціальностей. Тому, сучасні економічні умови нашої країни вимагають зовсім нових підходів до вирішення проблем попиту та пропозиції робочої сили, погіршення демографічної ситуації, посилення міграційних процесів та зниження добробуту населення. Значна кількість чинників, які мають вплив на ринок праці, потребують постійного моніторингу та своєчасного реагування місцевого самоврядування. Для ефективного функціонування ринку праці необхідно забезпечити можливість вільного вибору роботи та можливість людей самостійно розпоряджатися своєю здатністю працювати, зокрема молоді, внутрішньо переміщених осіб, учасників бойових дій.

Отже, можна зробити висновки, що за останні роки підбір персоналу постійно ускладнюється через дефіцит кваліфікованих претендентів на певні посади. Наразі досить складно знайти для бізнесу молодший персонал, а саме вантажників, адміністраторів, сезонних працівників, продавців тощо. Компаніям зараз необхідно конкретно визначати вимоги до претендентів на посаду, активно використовувати цільові вакансії. У теперішній структурі зайнятості нестандартні форми праці мають пріоритети і є необхідним процесом для створення конкурентних переваг для роботодавців, а також підвищують якість життя населення та формують у працівників необхідний рівень компетенції, професійних знань і навичок роботи.

Повномасштабне вторгнення росіян в Україну змусило багато людей покинути свої домівки. У 2022 році найбільше біженців прийняла Польща — тут зареєстровано майже 1,5 мільйона українців. На другому місці — Німеччина, на третьому місці — Чехія, де зареєстровано трохи більше 455 тисяч наших громадян. До десятки країн також ввійшли Італія (прийняла 171 тисячу людей), Іспанія (150 тис), Туреччина (145 тис), Британія (141 тис), Фран-

ція (118тис), Словаччина (99,3 тис), Молдова (95 тис) [1]. У 2023 році можна спостерігати деякі зміни у переміщенні українських переселенців у країнах Європи. На рисунку 1 наведені дані стосовно таких змін.

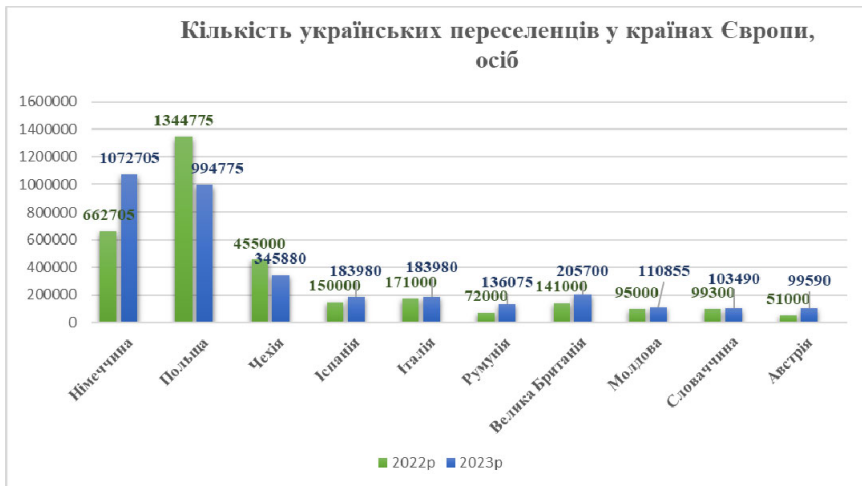


Рис 1 Динаміка кількості українських переселенців у європейських країнах

**Джерело: складено автором на основі даних ООН*

На основі наведених даних можна зробити висновки, що кількість переселенців значно зросла. У 2023 році перше місце по реєстрації українців займає Німеччина, тут чисельність наших громадян збільшилася майже на 410000 осіб, у Великій Британії українців побільшало на 64700 осіб, в Італії — на 12980 осіб, в Іспанії — на 33980 осіб, в Румунії — на 64075 осіб. Можна спостерігати зменшення чисельності переселенців у Польщі на 350000 осіб та Чехії — на 109120 осіб.

Наші громадяни, які покинули країну через воєнні дії, дуже швидко інтегруються в європейські суспільства. Найбільш важливим стимулом трудової міграції з України залишається прагнення отримувати високу заробітну плату для задоволення матеріальних потреб: заробіток в Україні в десять разів нижчий порівняно з Німеччиною, у 5,5 рази менше, ніж в Італії та Іспанії, в 3–3,5 рази, ніж в Португалії, Чехії, Польщі — 2,3 рази). Так у Польщі хочуть працювати майже 63 % українців, які там перебу-

вають, у Чехії — 52 %. Така ситуація складається внаслідок того, що у країнах Європи працювали наші економічні мігранти і вони створили підґрунтя для легалізації на ринку праці українських громадян. Існують певні причини швидкої інтеграції:

- по-перше, уряди держав, що приймають наших біженців, заохочують їх до праці;

- по-друге, українці швидко адаптуються до вимог місцевого бізнесу і виявляють бажання працювати.

Внаслідок повномасштабної війни наміри молодих людей різко змінилися. Якщо в попередні роки тільки 17,8 % респондентів планували працювати за кордоном, то зараз ситуація значно погіршилася. Теперішню молодь не влаштовує низька заробітна плата, політичні події та соціальне становище, тому вона намагається змінити умови проживання і майже 57 % молодих людей воліють працювати за кордоном. Отже, можна зробити висновки, що молодь не бачить перспективи працевлаштування у нашій країні. Це питання висвітлювалося у матеріалах VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Ужгород). Згідно проведеного дослідження робимо висновки, що такі дані досить тривожні, бо з часом в Україні почнеться кадровий голод, якщо молоде покоління поступово буде знаходити роботу за кордоном. Тому забезпечення задовільного рівня зайнятості молоді на сьогодні має бути одним із пріоритетних завдань розвитку держави. Адже саме молодь є найактивнішою частиною працездатного населення. Лише з урахуванням динаміки рівня її зайнятості можна розробляти соціально-економічні прогнози розвитку країни на довготривалу перспективу. Незважаючи на дуже складну ситуацію, молодь у нашій країні має потенціал, щоб бути рушієм соціальних змін [2].

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-killist-ukrainciv-ta-ih-migracia-za-kordon-cerez-vijnu.html> (дата звернення 10.04.24)

2. Шепетюк С. Працевлаштування молоді у сучасних умовах. VIII Всеукраїнська науково-практична конференція: тези, 1 грудня 2023 р., м. Ужгород / Ужгородський національний університет, 2023. с 76-78

Шушпанов Д. Г.
*завідувач відділу демографічного моделювання
та прогнозування
Інститут демографії та проблем якості життя
НАН України
м. Київ, Україна*

ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ДЕМОГРАФІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ: УРОКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Війна залишає глибокі шрами в суспільстві, і система охорони здоров'я є однією з найбільш постраждалих. Її відновлення потребує багатостороннього підходу, який відповідає на миттєві потреби, одночасно закладаючи основу для довгострокової, резильєнтної системи. За даними Міністерства охорони здоров'я України (МОЗ) протягом повномасштабної війни в Україні російські обстріли та бомбардування спричинили пошкодження або зруйнування 1740 медичних установ. Зокрема, 1537 з них були пошкоджені, а 203 — повністю зруйновані. Ці об'єкти включають у себе українські амбулаторії, поліклініки, пологові заклади та інше [1].

Протягом історії багато країн стикалися з важким процесом відновлення своєї інфраструктури охорони здоров'я після руйнівних війн. Від Другої світової війни до недавніх конфліктів у таких регіонах, як Боснія та Герцеговина, Руанда та Сирія, шлях до відновлення систем охорони здоров'я сповнений викликів, проте характеризувався резильєнтністю та інноваціями. Для кожної окремої ситуації або країни формування резильєнтної системи охорони здоров'я в умовах війни та післявоєнного відновлення має свої особливості, враховуючи унікальні аспекти суспільного розвитку, традицій, характеру конфлікту та стану передвоєнного розвитку системи охорони здоров'я. Проте, існують загальні тенденції і виклики. Тому досвід країн у цій сфері є надзвичайно цінним, як база для тематичних досліджень, з яких можна винести важливі уроки. Ці уроки можуть використовуватися для покращення як поточної ситуації, так і для майбутніх стратегій відновлення системи охорони здоров'я України після закінчення війни.

Досвід Боснії та Герцеговини (БіГ) у відбудові системи охорони здоров'я після боснійської війни [4] є цінним джерелом ін-

формації для України, особливо у повоєнному відновленні системи охорони здоров'я. Зокрема це:

– *важливість міжнародної підтримки*. Як БіГ, так й Україна значною мірою покладаються на міжнародну допомогу для зусиль у повоєнному відновленні, зокрема в секторі охорони здоров'я. БіГ отримала суттєву підтримку від міжнародних організацій, країн-донорів та неурядових організацій, які відіграли вирішальну роль у відновленні інфраструктури охорони здоров'я, навчанні медичних працівників та забезпеченні основними медичними засобами. Міжнародна підтримка системи охорони здоров'я в Україні є від початку повномасштабного вторгнення РФ, триває зараз та буде важливою у процесі повоєнного відновлення. Зокрема МОЗ у співпраці зі Світовим банком реалізують проєкт «Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя» (HEAL Ukraine) із загальним запланованим обсягом фінансування у розмірі 500 млн доларів США, який спрямований на задоволення нових та невідкладних потреб у сфері охорони здоров'я [2];

– *потреба в політичній волі та координації*. Успішному відновленню медичних послуг у БіГ сприяли сильна політична прихильність та координація між урядовими установами, міжнародними партнерами та місцевими зацікавленими сторонами. Було розроблено чітку політику та стратегію для керівництва процесом реконструкції, а також створено механізми ефективної координації. Україна могла б навчитися з цього досвіду, надавши пріоритет політичній волі та сприяючи співпраці між відповідними зацікавленими сторонами для забезпечення узгодженого та сталого підходу до реконструкції системи охорони здоров'я;

– *активне залучення та участь громад*. БіГ визнала важливість залучення місцевих громад до процесу відновлення, у тому числі шляхом створення громадських центрів охорони здоров'я та інформаційних програм. Участь громади допомогла забезпечити доступність медичних послуг та відповідність потребам населення. Україна могла б застосувати подібні підходи до надання медичної допомоги, орієнтовані на громаду, залучаючи громади до процесів прийняття рішень і надаючи їм можливість брати на себе відповідальність за результати здоров'я членів громади.

– *підтримка психічного здоров'я*. Населення обох країн зазнало серйозних психологічних травм під час війни, які значно позначилися на їхньому психічному здоров'ї та благополуччі. БіГ реалізувала ініціативи щодо задоволення потреб у сфері психіч-

ного здоров'я, включаючи створення центрів психічного здоров'я та навчальних програм для спеціалістів із психічного здоров'я. Україна могла б віддати пріоритет подібним зусиллям щодо надання психосоціальної підтримки та послуг психічного здоров'я особам, які постраждали від війни, визнаючи довгостроковий вплив травми на загальний стан здоров'я та функціонування. Особливо це стосується дітей, підлітків та військовослужбовців;

– *довгострокові зобов'язання щодо відновлення*. Відбудова системи охорони здоров'я після завершення війни є складним і безперервним процесом, який вимагає постійної відданості та інвестицій. Досвід БіГ підкреслює важливість довгострокового планування та мобілізації ресурсів для підтримки зусиль з відновлення охорони здоров'я з часом. Україна може виграти від прийняття такої ж довгострокової перспективи, забезпечуючи, щоб зусилля з відновлення були зосереджені не лише на нагальних потребах, але й спрямовані на посилення стійкості та сталості системи охорони здоров'я в майбутньому.

Таким чином вивчаючи та роблячи уроки з досвіду БіГ, Україна потенційно може посилити свій потенціал для відновлення та зміцнення своєї системи охорони здоров'я зараз та по завершенню війни.

Варто також зазначити, що центральне місце у відновлення системи охорони здоров'я займає концепція демографічної резильєнтності — здатності населення адаптуватися та процвітати перед обличчям криз, потрясінь, які спричинені війною та її наслідками [3]. У той час як безпосередній вплив війни на здоров'я проявляється в жертвах і пораненнях, ширші наслідки проявляються у демографічних змінах, включаючи зміни в статеві-віковій структурі населення, стані здоров'я населення та соціально-економічній динаміці. Тому розуміння складного взаємозв'язку між післявоєнним відновленням системи охорони здоров'я та демографічною резильєнтністю має першорядне значення для сприяння сталому розвитку та забезпечення добробуту майбутніх поколінь.

Вирішуючи демографічні проблеми, ми можемо зміцнити основи резильєнтності системи охорони здоров'я, яка зможе ефективно задовольняти потреби населення, яке змінюється. Зокрема це стосується програм, які вже реалізуються в Україні: вирішення проблем внутрішньопереміщених осіб щодо надання повного доступу до медичної допомоги, освіти та можливостей для отримання засобів до існування, щоб мінімізувати негативний вплив на їхнє здоров'я та благополуччя; забезпечення доступу до

послуг репродуктивного здоров'я, включаючи планування сім'ї та охорону здоров'я матері, щоб надати людям можливість приймати обґрунтовані рішення щодо свого репродуктивного життя; розширення мережі соціального захисту, включаючи грошові перекази, продовольчу допомогу та програми соціального захисту, щоб пом'якшити соціально-економічний вплив війни та сприяти рівному доступу до основних послуг.

При цьому також важливим є інвестиції в здоров'я дітей: визначення пріоритетності заходів із охорони здоров'я дітей, таких як програми імунізації, підтримка харчування та програми раннього розвитку дітей, щоб закласти основу для здорового та продуктивного майбутнього покоління, а також підтримка психічного здоров'я.

Вивчаючи минулий досвід та застосовуючи комплексний підхід, Україна може відновити та покращити власну систему охорони здоров'я, зробивши її резильєнтною: сильнішою, справедливою та краще підготовленою до можливих майбутніх викликів. Ключовими умовами для цього є закінчення війни та встановлення миру, забезпечення стабільності та безпеки в суспільстві.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Від початку війни росія пошкодила або зруйнувала 1740 об'єктів медзакладів в Україні. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vid-pochatku-viiny-rosiia-poshkodyla-abo-zruinuvala-1740-obiektiv-medzakladiv-v-ukraini>.

2. Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя. URL: <https://moz.gov.ua/zmicnennja-sistemi-ohoroni-zdorovja-ta-zberezhenja-zhittja-heal-ukraine>.

3. Шушпанов Д. Демографічна резильєнтність в Україні: оцінка перспектив. *III Міжнародна науково-практична конференція «Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції» 16-17 листопада 2023 року м. Хмельницький*. URL: <http://surl.li/sotao>.

4. Health systems in action: Bosnia and Herzegovina: 2022 edition. World Health Organization. 2022. URL: <http://surl.li/sotzv>.

Щебликіна І.О.

*доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Запорізький національний університет*

Щебликіна З. В.

*старший викладач кафедри управління та адміністрування
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького*

СОЦІАЛЬНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Управління персоналом в сучасних умовах вимагає не лише управлінських навичок та стратегічного мислення, але й глибокого розуміння соціального середовища, в якому функціонує організація. Одним із найбільш складних викликів для управління персоналом є ситуація воєнного стану, яка не тільки перевіряє стратегічне управління та оперативність організації, але й має значний вплив на соціальний розвиток персоналу.

Багато уваги питанням соціального розвитку в Україні в умовах викликів приділяли в своїх працях такі українські науковці, як Лопушняк Г., Верховод І., Олексенко Р., Вонберг Т. [1].

Одним із головних завдань кожного керівника в сучасних умовах господарювання має бути формування і цілеспрямоване здійснення ідеологічної схеми впливу організації на масову свідомість персоналу.

Сьогодні кожне підприємство, організація чи установа має відповідати перед суспільством, у якому вони діють. Треба, щоб кожен працівник усвідомив, що головний обов'язок — зберегти потужність й ефективність операційних систем задля блага працівників і суспільства, вносячи одночасно суттєвий індивідуальний внесок в економіку і безпеку країни.

Сучасний менеджмент має діяти за принципом корпоративної соціальної відповідальності, яка б сприяла підвищенню ефективності управління як цілісного організму.

В період воєнного стану основним напрямком в соціальному розвитку колективу мають стати соціально-орієнтовані практики

Соціальний розвиток організації у цілому містить у собі весь складний механізм, що приводить у дію людську активність, ланцюг потреб, інтересів, мотивів і цілей, які спонукають людей до праці, конкретизують ділову орієнтацію й ціннісні установки персоналу.

Розвиток соціального середовища є неодмінним об'єктом управління організацією й разом з тим, складовою частиною управління персоналом.

Соціальне середовище організації являє собою сукупність факторів, що визначають якість трудового життя працівників.

За своїм призначенням управління соціальним розвитком орієнтується винятково на людей, на створення для працівників належних умов як праці, так і побуту й постійне поліпшення цих умов.

Безсумнівно, що управління соціальним розвитком зобов'язує зважати на конкретну ситуацію. На ділі це вимагає уникати шаблонів, припускає вибір з управлінських рішень залежно від специфіки даних умов, стікання тих або інших обставин на сучасний момент і доступну для огляду перспективу, використання різноманітних факторів, що впливають на соціальне середовище організації.

Планування соціального розвитку підприємства — це науково обгрунтоване визначення мети, показників і завдань (термінів, темпів, пропорцій) підприємства з урахуванням його стратегічних інтересів. Такий вид планування має здійснюватися адміністративними і суспільними структурами, а його реалізація — фінансуватися за рахунок коштів бюджету підприємства і спеціальних фондів на основі затверджених програм і положень.

Планування соціального розвитку підприємства має індикативний, рекомендаційний характер і при цьому постає як метод управління соціальними процесами у житті колективу і в умовах воєнної агресії має відповідати принципам гнучкості управління

Сучасні підприємства на добровільній основі несуть корпоративну відповідальність за громадянську позицію персоналу, життєстійкість, розв'язання соціальних проблем (в тому числі працівників підприємства), соціальний розвиток, згуртованість колективу, удосконалення колективної соціальної структури, забезпечення єдності підприємства й соціуму задля довгострокової перспективи розвитку суспільства [2, с.104].

Планування соціального розвитку підприємства в умовах воєнного лихоліття має враховувати такий важливий чинник, як морально-психологічний клімат у колективі.

Головні виклики сьогодення вимагають від роботодавця дбати не тільки про забезпечення гідних умов праці, гідну зарплату, але підтримувати колег, які стали на захист України, піклуватись про

їхні родини, мати тісний зв'язок з тими співробітниками, що повернулись з війни.

Велике значення має морально-психологічна підтримка працівників, організація роботи психологів на підприємствах, облаштування кабінетів психологічного розвантаження

Безсумнівно, що управління соціальним розвитком зобов'язує зважати на конкретну ситуацію.

Зважаючи на нестабільність та непередбачуваність ситуації в умовах воєнного стану, необхідно розуміти, які конкретні виклики стоять перед керівництвом підприємств та яким чином можна забезпечити гнучкість та ефективність управління персоналом.

Таким чином, склад і зміст плану соціального розвитку колективу в умовах воєнного стану має бути обумовлений тими проблемами, які висуває час. Має з'явитись нова якість соціальних програм на підприємствах, підвищення відповідальності за забезпечення соціальних гарантій працівників, які працюють в країні, що веде важку боротьбу за незалежність.

Сучасна Україна зіткнулася з викликами війни, що створюють складні соціальні умови для підприємств та їх персоналу. Такі умови зобов'язують до глибокого розуміння особливостей управління персоналом, щоб спрямовувати стратегії та практики менеджменту до нових умов і забезпечувати підтримку та захист працівників.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Lopushniak, H., Verkhovod, I., Oleksenko, R., Vonberg, T. Evaluación de la reforma del sistema de protección social en el contexto de la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Interacción y Perspectiva. Revista de Trabajo Social. 2023. Vol. 14, No 1. 26-42 pp.

2. Щєбликіна І.О., ЩєбликінаЗ.В. Соціальна відповідальність як необхідна умова функціонування підприємств в умовах викликів *Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах глобальних викликів сьогодення* : Матеріали III Всеукраїнської наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 23-24 листоп. 2023 р. Запоріжжя, 2023. С. 101-104

Щетініна Л.В.

*доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

Рудакова С.Г.

*доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

НОВИЙ ТРУДОВИЙ КОДЕКС: ПРОТИРІЧЧЯ ТА ЇХ НАСЛІДКИ

Прийняття нового Трудового кодексу (далі — Проект) визначатиме якість трудового життя 8,5 млн осіб. Саме такою є чисельність найманих працівників в Україні. Вимоги до змісту Трудового кодексу передбачають відсутність у тексті документу неоднозначностей та суперечностей. Водночас, аналіз цієї законодавчої ініціативи показує їх наявність.

Далі розглянемо найбільш наочні неоднозначності цього документу. В ст.7 законотворці використовують поняття належних, безпечних і здорових умов праці, в ст. 25 обмежуються безпечними і здоровими умовами праці, а у ст. 31 при визначенні трудового договору мова йде тільки про належні умови праці.

Тобто за текстом Проекту використовуються різні варіації умов праці — належні, безпечні і здорові. Якщо це синоніми, то потрібно обмежитися одним терміном. Якщо ні, то навести їх визначення та відмінності між ними.

Ще одним прикладом неоднозначності в Проекті є визначення документу, що посвідчує особу. В ст. 19 мова йде про будь-який документ, що посвідчує особу, а в інших статтях виключно паспорт особи.

Ст. 19 та ст. 30 визначають сторони та суб'єкти трудових відносин, але обмежуються лише двома сторонами, тобто відсутнє згадування про одну із сторін трудових відносин — державу. Тоді як в ст. 168 зазначається, що колективні переговори щодо укладення колективних угод можуть вестися на тристоронній основі.

Дуже показовим є упущення в ст. 29, в якій наводяться ознаки трудових відносин і за наявності трьох ознак відносини визнаються трудовими. Наприклад, можна обрати такі ознаки: особис-

те виконання особою роботи; встановлення роботодавцем тривалості робочого часу та часу відпочинку; відшкодування лише поїздок та інших фінансових витрат, пов'язаних з виконанням роботи. Відносини, які відповідають таким ознакам, навряд чи можна назвати «трудовими».

В Проекті пропонується поділяти умови трудового договору на обов'язкові та факультативні (додаткові). Водночас, в обов'язкових умовах виділяється момент початку роботи, а у додаткових — час початку дії трудового договору без пояснення принципів відмінностей між цими умовами.

В ст. 43 визначено види трудових договорів та порядок їх розгляду в Проекті. Водночас, за запропонованою логікою в ст. 44 мав би розглядатися безстроковий трудовий договір, але цей вид трудового договору пропущений.

Є в Трудовому кодексі невідповідність між завданнями та повноваженнями державної інспекції праці, у завданнях ця установа має контролювати умови безпеки та здоров'я працівників, а серед повноважень домінують ті, які спрямовані на дотримання трудового законодавства.

В проекті є суперечності з іншими законодавчими актами. Не логічним та дискримінаційним є ствердження в ст. 50, що участь домашніх працівників у загальнообов'язковому соціальному страхуванні здійснюється на засадах добровільності. Тоді як відповідно до законів про державне соціальне страхування ним охоплюються всі наймані працівники, а домашні працівники мають також статус найманих.

Ст. 120 визначено, що виплата заробітної плати в будь-якій негрошовій формі не допускається...Тоді як у Законі України «Про зайнятість населення» передбачено «...одержання доходу (заробітної плати) у грошовій або іншій формі...».

В Проекті спостерігається погіршення умов праці та соціального захисту працівників. В якості фактів можна навести такі цифри — до проекту не ввійшли 50 % Законів України «Про оплату праці» (структура та системи заробітної плати, гарантії в оплаті праці, повноваження органу виконавчої влади в сфері оплати праці тощо) та «Про відпустки» (види щорічної додаткової відпустки; особливості визначення стажу, який дає право на щорічну відпустку; категорії осіб, які мають право на щорічну відпустку до настання шестимісячного терміну роботи; види відпусток без збереження заробітної плати, які надаються в обов'язковому порядку тощо).

Запропонований для обговорення Проект потребує ретельного доопрацювання та більшої включеності чинних Законів України.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (Дата звернення: 08.04.2024)
2. Закон України «Про відпустки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Дата звернення: 08.04.2024)
3. Закон України «Про оплату праці». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (Дата звернення: 08.04.2024)
4. Проект Трудового кодексу. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67331 (Дата звернення: 08.04.2024)
5. Рудакова С.Г., Щетініна Л. В., Шевчук О. В. Законодавчі ініціативи у сфері праці: доцільність та наслідки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5 (508). С. 241-246. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-241-246>

Наукове видання

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА РОЗБУДОВИ ЕКОСИСТЕМИ
СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО
ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ

Збірник тез доповідей учасників
Міжнародної науково-практичної конференції
17–18 квітня 2024 року

THEORY AND PRACTICE OF DEVELOPMENT
OF THE ECOSYSTEM OF THE SOCIAL SECTOR
IN THE CONDITIONS OF THE POST-WAR REVIVAL
OF UKRAINE

Book of participants' abstracts
of the International Scientific and Practical Conference
April 17–18, 2024

Видано в авторській редакції

Верстка *Т. Мальчевської*

Підписано до друку 23.05.2024. Формат 60×84/16. Гарнітура Тип Таймс.
Ум. друк. арк. 23,70. Обл.-вид. арк. 26,98. Зам. № 24-5835

Київський національний економічний університет імені Вадима
Гетьмана 03680, м. Київ, проспект Берестейський, 54/1

E-mail: litera@kneu.edu.ua