

ISSN (PRINT) 2307-2318

ISSN (ONLINE) 2707-9899

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**ЕКОНОМІКА
і ОРГАНІЗАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ**

**ECONOMICS AND
ORGANIZATION OF
MANAGEMENT**

ЖУРНАЛ

Засновано у 2007 р.

Випуск № 3 (59) • 2025

Вінниця • 2025

УДК 338.24(045)

З а с н о в н и к: Донецький національний університет імені Василя Стуса

В и д а в е ц ь: Донецький національний університет імені Василя Стуса

Друкуються за рішенням Вченої Ради ДонНУ імені Василя Стуса (протокол № 2 від 30.09.2025 р.)

Р е д а к ц і й н а к о л е г і я:

Козловський С. В. – д-р екон. н., професор, професор кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса (головний редактор)

Антонюк Л. Л. – д-р екон. н., професор, проректор з наукової роботи Київського національного університету імені Вадима Гетьмана

Брич В. Я. – д-р екон. н., професор, директор Навчально-наукового інституту інноватики, природокористування та інфраструктури Західноукраїнського національного університету

Дороніна О. А. – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса

Житар М. О. – д-р екон. н., професор, професор кафедри фінансів Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

Іонін Є. Є. – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу та аудиту Донецького національного університету імені Василя Стуса

Лактіонова О. А. – д-р екон. н., професор, державний експерт експертної групи з питань вищої освіти і освіти дорослих директорату фахової передвищої, вищої освіти Міністерства освіти і науки України

Левченко О. М. – д-р екон. н., професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту та підприємництва Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка

Лісогор Л. С. – д-р екон. н., професор, голова центру внутрішньополітичних досліджень, Національний інститут стратегічних досліджень

Миценко І. М. – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин, доктор економічних наук Центральноукраїнського національного технічного університету

Орехова Т. В. – д-р екон. н., професор, декан економічного факультету Донецького національного університету імені Василя Стуса

Міщук Г. Ю. – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри трудових ресурсів і підприємництва Національного університету водного господарства та природокористування

Сегеда С. А. – д-р екон. н., професор, професор кафедри маркетингу та бізнес-аналітики Донецького національного університету імені Василя Стуса;

Томчук О. В. – д-р екон. н., професор, професор кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Ушенко Н. В. – д-р екон. н., професор, професор кафедри міжнародної економіки Київського університету імені Бориса Грінченка

Хаджинов І. В. – д-р екон. н., професор, ректор Донецького національного університету імені Василя Стуса

Шаульська Л. В. – д-р екон. н., професор, професор кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Захарієв А. (Zahariev A.) – доктор з економіки, гостьовий професор кафедри фінансів та страхування, Вища школа страхування та фінансів (Болгарія)

Польовчик Я. (Polowczyk J.) – доктор наук з управління, професор Університету економіки і бізнесу (Польща)

Шолтес М. (Šoltés M.) – доктор філософії, декан економічного факультету Кошицького технічного університету (Словаччина)

Засновано у 2007 р. Ідентифікатор друкованого медіа R30-03751 (рішення Національної ради України з питань телебачення та радіомовлення № 1091 від 28.03.2024 р.).

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з економічних наук наказом Міністерства освіти і науки України № 241 від 09.03.2016 р. Згідно з наказом Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020 р. науковому фаховому журналу «Економіка і організація управління» присвоєно **категорію «Б»**.

Періодичність видання: 4 рази на рік.

Адреса редакції: 21021, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21 e-mail: ecoman-period.div@donnu.edu.ua

Офіційний сайт: <http://jeou.donnu.edu.ua/index>

Електронна версія журналу в Національній бібліотеці ім. В.І. Вернадського: <http://nbuv.gov.ua/j-tit/oieu>

ISSN (Print) 2307-2318 ISSN (online) 2707-9899

© Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2025

ЗМІСТ

Бей Г. В., Сіснерос М.

ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ПОТЯСІНЬ: АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ..... 4

Bezzubchenko O., Balabanova N.

STRENGTHENING THE CYBERSECURITY WORKFORCE: CHALLENGES AND STRATEGIC PRIORITIES FOR NATIONAL RESILIENCE..... 16

Григор'єв П.К., Атаманчук З.А.

ІНСТРУМЕНТИ ТА ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ВАРТОСТІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ..... 27

Ilich L., Akilina O.

TUTORING, MENTORING AND COACHING AS STRATEGIC INSTRUMENTS FOR HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT: TYPOLOGY, EFFECTS AND PRACTICES..... 36

Калашник С. А., Шірінян Л. В.

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ СТРАХОВИКОМ: ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ І ФАКТОРИ ВПЛИВУ..... 46

Калінін В.В.

ТРУДОВА МІГРАЦІЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: МЕТОДОЛОГІЧНО-АНАЛІТИЧНИЙ ДИСКУРС..... 58

Ланська С.П., Воскобойник Д.В.

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ..... 73

Середа Г. В., Радзіховська А. О.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ В УМОВАХ AI-АУГМЕНТАЦІЇ... 85

Скрильник А.С.

ІНКЛЮЗИВНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ДРАЙВЕР СТІЙКОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНОГО ДИСБАЛАНСУ..... 94

Холявко Н.І., Самойлович А.Г.

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ПРИКОРДОННИХ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНА ЗА КОНЦЕПЦІЄЮ СТАЛОГО РОЗВИТКУ..... 107

Шкурят М.Є., Лозінський А.В.

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЕКОНОМІЧНИХ, СОЦІАЛЬНИХ ТА ЕКОЛОГІЧНИХ ПРЕДИКТОРІВ НА РІВЕНЬ ЦИРКУЛЯРНOSTІ КРАЇН ЄВРОПИ.. 123

Прігунов О. В., Яворська Ю. Л.

ПРОЦЕСИ ФОРМУВАННЯ АНАЛІТИЧНОЇ БАЗИ ДАНИХ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ВИПУСКНИКІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ..... 140

Таранич О.В., Старушкевич Ю.В.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я..... 154

Кістерський Л.Л., Орехова Т.В., Козачук Л.В.

РОЛЬ МІЖНАРОДНОЇ ДОПОМОГИ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ..... 163

Миценко В.І.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ВАРТОСТІ..... 176

DOI 10.31558/2307-2318.2025.3.1

УДК 005.1:330.342

JEL Classification: M10, M19, D83

Бей Г. В.,

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0002-6367-3494

h.larycheva@donnu.edu.ua**Сіснерос М.,**

здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0009-0001-2936-1315

cisneros.m@donnu.edu.ua**ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ПОТЯСІНЬ: АНАЛІЗ
СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ**

У статті розглянуто трансформацію теорій менеджменту в умовах глобальних потрясінь, спричинених пандемією, геополітичними конфліктами, технологічними зрушеннями та іншими викликами. Здійснено аналіз сучасних тенденцій в управлінській науці, зокрема посилення ролі гнучкості, адаптивності та цифрової трансформації в управлінських підходах. Систематизовано ключові концепції, які формуються на перетині класичних та новітніх теорій, оцінено їхню практичну значущість для організацій, що діють у нестабільному глобальному середовищі. Категоризовано підходи до трактування управлінських революцій класичного та сучасного етапу розвитку управлінської думки, простежено баланс між науковою методологією та гуманістичною психологією на стику теорій менеджменту у період цифрової трансформації і переходу до глобалізованої гнучкості й адаптивності. Простежено вплив глобальних потрясінь на здатність організацій формувати новий управлінський світогляд в межах сучасної управлінської парадигми, обирати відповідний інструментарій, переосмислювати роль керівника, зміщувати стратегічний фокус розвитку, підходи до прийняття рішень, мотивації, технологічності.

Ключові слова: теорії менеджменту, глобальні потрясіння, стратегічне управління, гнучкість організацій, цифрова трансформація, адаптивність, управлінські підходи, організаційна стійкість.

Рис. 1, Табл. 2, Літ. 15

Bei Hanna

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Behavioral

Economics Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0002-6367-3494

h.larycheva@donnu.edu.ua**Sisneros Munos Mario Roberto**

third degree student of higher education

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0009-0001-2936-1315

cisneros.m@donnu.edu.ua

MANAGEMENT THEORIES AMID GLOBAL DISRUPTIONS: AN ANALYSIS OF CONTEMPORARY TRENDS

The article examines the transformation of management theories amid global disruptions caused by the pandemic, geopolitical conflicts, technological shifts, and other challenges. It analyzes contemporary trends in management science, particularly the increasing role of flexibility, adaptability, and digital transformation in managerial approaches. Key concepts emerging at the intersection of classical and modern theories are systematized, and their practical relevance for organizations operating in an unstable global environment is evaluated. The study categorizes approaches to interpreting managerial revolutions across both classical and contemporary stages of management thought. It traces the balance between scientific methodology and humanistic psychology at the crossroads of management theories during the era of digital transformation and the transition toward globalized flexibility and adaptability. Furthermore, the article outlines how global disruptions affect the ability of organizations to shape a new managerial worldview within the current paradigm, select appropriate tools, reconsider leadership roles, and shift strategic focus, decision-making approaches, motivation systems, and technological priorities.

Keywords: management theories, global disruptions, strategic management, organizational agility, digital transformation, adaptability, management approaches, organizational resilience.

Постановка проблеми. Поточний період розвитку теорії управління відбувається в умовах масштабних глобальних потрясінь – від пандемії COVID19 до тривалої геополітичної нестабільності, розривів ланцюгів постачань, стрімкого технологічного прогресу, кліматичних криз. Окреслені фактори істотно підривають сталі управлінські практики та ставлять під сумнів здатність сучасних організацій ефективно адаптуватись до змін при збереженні традиційного управлінського світогляду. Традиційні теорії менеджменту хоча й залишаються базисом управлінської науки, часто виявляються недостатніми для навігації в умовах зростаючої складності, мінливості та невизначеності. При цьому нові підходи, що акцентують увагу на гнучкості, децентралізації, системному мисленні, сталій цифровій трансформації, людиноцентризмі отримують все більше позитивних кейсів практичного застосування. Водночас наукове й практичне осмислення того, як класичні й сучасні теорії менеджменту адаптуються до умов глобальних викликів, залишається фрагментарним і недостатньо систематизованим, що зумовлює потребу в комплексному аналізі актуальних теоретичних тенденцій у контексті глобальної нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання еволюції управлінських підходів та концепцій постійно перебувають у центрі уваги дослідників теорії та практики менеджменту. Базові положення традиційного управлінського світогляду закладені у класичних працях Ф. Тейлора, М. Вебера, П. Друкера, Г. Хофстела, В. Демінга, Е. Мейо, Дж. Вотсона, Г. Саймона, Г. Хемела, Д. Вудворда, Р. Талера та багатьох інших науковців, продовжуються розвитком контингентних теорій та теорій заснованих на концепції управління знаннями, а також ери цифровізації та штучного інтелекту (Дж. Коттер, К. Швабер, А. Кокбурн, Т. Оно, Е. Тойода та ін.). Проблематика трансформації управлінської теорії під впливом сучасних турбулентних змін та четвертої промислової революції активно досліджується в роботах В. Гришко, І Грузіної, О. Плахотника, М. Кучера, І. Мурашко, І. Болгова, С. Страпчук, Л. Чорної, Дж. Вайшаупта, М. Міненко, Й. Апелло, О. Трута, Л. Зварич, Дж. Спендара, Г. Жалдак, де висвітлюються особливості типових змін та домінуючі концепти управлінського мислення. Водночас у науковому полі дослідження теорій менеджменту в контексті сучасних викликів та змін бракує

системності та послідовності, що обумовлює потребу у подальшому аналізі й систематизації.

Формування цілей статті. Метою дослідження є аналіз еволюції та релевантності управлінських теорій в умовах глобальних потрясінь, виявлення новітніх концептуальних тенденцій і оцінка їх практичної придатності для організацій, що функціонують у турбулентному середовищі.

Викладення основного матеріалу. Розглядаючи наукові дослідження та здобутки, присвячені розвитку теорії управління на сучасному етапі, відзначимо, що усі вони прагнуть поєднати найкращі ідеї з попередніх підходів, адаптуючи їх до умов цифрової ери та глобальних викликів.

З цих позицій простежимо ключові етапи еволюції управлінських концептів та визначимо ті складові, що визначають сьогодні передумови формування та розвитку парадигми менеджменту на найближчу та стратегічну перспективу (табл. 1). Наведена категоризація дозволяє простежити, як змінювалось сприйняття вагомості економічних, соціальних, технологічних трансформацій в управлінні організацією, та які детермінанти визначали цей розвиток на кожному етапі (продуктивність, групова динаміка, поведінка людей, математичні та статистичні методи, взаємодія із зовнішнім середовищем, знання та вміння, невідворотність змін).

Таблиця 1. Ключові етапи еволюції теорії управління в контексті економічних, соціальних, технологічних трансформацій

Назва етапу	Ключові наукові школи та автори	Основні досягнення етапу
1. Класична теорія управління (кінець XIX – початок XX ст.)	Наукове управління (Ф. Тейлор, Л. Гілберт, Г. Емерсон), класичне (адміністративне) управління (А. Файоль, А. Шелдон, Е. Дюркгейм, Д. Муні), бюрократична теорія (М. Вебер), неокласична теорія управління (М. Фоллет, Ч. Бернард, І. Геллерштейн)	Акцент на підвищенні продуктивності праці через стандартизацію робочих процесів, спеціалізацію, чіткий розподіл завдань, визнання єдиного оптимального способу виконання роботи як зразка, який можна віднайти через науковий аналіз. Формування концепції загальних адміністративних принципів управлінської праці, функціональних засад управління, сформованих довкола централізації, дисципліни, єдності управління та ієрархії. Увага до важливості формалізованих правил, процедур, чіткої ієрархії, найбільш ефективних для великомасштабних підприємств.
2. Концепція людських відносин (1920-1940 роки)	Школа людських відносин (Е. Мейо), теорії потреб і мотивації (А. Маслоу, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг)	Окреслення значущості соціальних факторів, таких як групова динаміка й визнання, зміщення уваги від механістичних до людських аспектів праці, важливості мотивації, гарних взаємовідносин у колективі, емоційного стану працівників у підвищенні продуктивності праці. Визнання вагомості не лише фінансових, але й соціальних стимулів, зокрема важливості самовираження та саморозвитку, задоволеності від роботи.
3. Біхевіористична концепція (1950-сьогодення)	Наука про поведінку (Дж. Вотсон, Р. Блейк, Дж. Мутон), біхевіористська школа (Г. Саймон, Д. Канеман, Р. Талер)	Акцент на вивченні поведінки людей в організаціях, взаємодії між працівниками, вивчення характеристик стилів лідерства та їхнього впливу на продуктивність і задоволеність.

		Врахування впливу групових норм та рольових очікувань на поведінку індивідів, значущості поведінкових моделей, ірраціональності та викривлень при прийнятті рішень.
4. Кількісна теорія (1940-1960 роки)	Кількісна школа (Д. Марч, Д. Вудворд, Д. Томсон), кібернетика (Н. Вінер, В. Ешбі)	Зростання уваги до використання математичних і статистичних методів прийняття управлінських рішень, розширення можливостей автоматизованої оптимізації процесів, операцій, моделювання результату прийнятих рішень у перспективі. Посилення об'єктивності і важливості аналітики в управлінні.
5. Контингентні теорії управління організаціями (1950-1980 роки)	Системна теорія (Л. Бергаланфі), процесний підхід (Е. Демінг, М. Хаммер, Дж. Чамлі), ситуаційна теорія (І. Ансофф), ощадливе управління (Т. Оно, Е. Тойода)	Організація як відкрита система взаємодіє з навколишнім середовищем, що вимагає розуміння взаємозв'язків між різними частинами організації та впливу змін у кожній із них на іншу. Визнання множинності управлінських підходів на основі застосування базових принципів менеджменту, всебічного аналізу ситуації та її факторів для відбору оптимальних прийомів і методів. Оптимізація управління на засадах зменшення відходів, постійного вдосконалення, безперервного оновлення.
6. Теорія управління на основі знань (1980 роки – сьогодні)	Управління знаннями (П. Друкер), етичне та стале управління (Р. Фріман)	Знання і вміння їх ефективно застосовувати визнаються як ключовий актив успіху, акцент на стратегіях і практиках виявлення, створення, представлення, розповсюдження, прийняття ідей і досвіду в межах організації. Інтеграція етичних міркувань та сталості у практику управління, наголошення на соціальній відповідальності та піклування про навколишнє середовище.
7. Управління в еру цифровізації та штучного інтелекту (2000 роки – сьогодні)	Управління змінами (Дж. Коттер), гнучке управління (Дж. Сазерленд, К. Швабер, А. Кокбурн)	Сприйняття змін як невідворотного і безперервного процесу, викликаного дією внутрішніх та зовнішніх чинників, до яких управлінська система має адаптуватись, перевизначаючи організаційні процеси, системи та структури. Наголошення на адаптивності, співтворчості, гнучкості для швидкого пристосування до технологічного прогресу, потреб стейкхолдерів, застосування гнучких команд і коротких циклів для постійного вдосконалення.

Джерело: складено авторами за [1-8]

Зупинимось на змістовності поняття «теорія управління» та ключових засадах її концептуалізації. З часів Ф. Тейлора у XIX сторіччі управління визнається науковою категорією, що спирається на точні закономірності, правила, принципи, які визначають особливу професійну діяльність, спрямовану на досягнення цілей будь-якої

організаційної діяльності [2]. Традиційна теорія управління спирається на три базові науки – економіку, психологію, право, створюючи, систематизуючи та поширюючи знання про те, як саме має здійснюватися управлінська діяльність. У цьому контексті теорія управління виступає комплексним явищем, сформованим на стику різноманітних дисциплін, пов'язаних із дослідженням людської діяльності, що органічно доповнюють наявні знання й теоретичні положення щодо специфічного продукту управлінської праці – інформації.

Розглядаючи актуальні сьогодні концепти теорії управління, В. Гришко наголошує на тому, що частина з них були і залишатимуться актуальними, тоді як інші – з часом відходять у технократичне минуле [1, с. 62]. Класичні управлінські підходи й принципи менеджменту, цикл управління та загальна методологія, сформульовані А. Файолем, Ф. Тейлором, Г. Фордом, так само як і теорія бюрократії М. Вебера залишаються основою теорії управління, визначаючи можливості знеособлення управлінського процесу, функціональної пріоритизації, стандартизації та документації незалежно від ступеня автоматизації праці, цифровізації виробничих процесів та системи комунікацій, впливу глобалізації на спосіб втілення поставлених організаційних цілей у життя. Погоджуємось із думкою автора, що застосування класичних та сучасних управлінських концепцій разом із розвитком проривних технологій, їх впливом на суспільно-економічні процеси й глобалізаційні перетворення, дозволяє переосмислювати та оптимізувати управлінські системи й забезпечувати їх безперервний розвиток в умовах динамічних змін та невизначеності.

З іншого боку, О. Плахотнік та М. Кучер зазначають, що в умовах ускладнень та посилення нелінійності розвитку соціально-економічних систем, класичні емпіричні підходи теорії управління вичерпали власний «запас міцності» [3, с. 78]. Це підтверджують наукові публікації другого десятиріччя XXI століття, автори яких визнають методологічну кризу менеджменту й необхідність повного перегляду існуючих концептів теорії управління. Сформульовані Г. Мінцбергом і розвинуті у працях Г. Хемела, Б. Бріна та ін. дослідників 25 масштабних завдань менеджменту XXI століття продовжуються згідно викликів сьогодення й багатоаспектності й різноманітності дослідницького поля теорії управління [4].

На думку І. Мурашко розвиток управлінської науки стимулюють економічні, політичні, соціальні типи історичних сил розвитку організації, зокрема такі як розподіл ресурсів між суб'єктами економічної системи, дія політичних та законодавчих інститутів, культури, цінностей, поведінкових норм різних [5, с. 100]. Ці базові історичні сили спонукали становлення управлінської теорії на ранніх (доісторичних) етапах еволюції, пізніше прискорення розвитку менеджменту стимулювали технологічні трансформації й удосконалення поділу праці внаслідок їх застосування (індустріалізація), глобалізаційні процеси в господарських відносинах, широке застосування інформації й методів її аналізу тощо. Спираючись на ці факти І. Болгов, І. Ахновська, Д. Ахновський пропонують визначати доісторичний, індустріальний етапи, а також етап наукового управління, діджиталізації та глобалізації, характеризуючи розвиток управлінської теорії [9]. Погоджуємось із таким баченням авторів щодо вагомості технологічних та глобалізаційних змін в еволюції теорії управління, з іншого боку, три останні етапи можуть сукупно бути узагальнені поняттям постіндустріального розвитку в економіці та управлінні.

Ключові зміни в практиці управління мають назву управлінських революцій, які різні автори категоризують по-різному. Згідно бачення широкого кола дослідників теорії управління виокремлюють п'ять революційних віх, пов'язаних зі становленням менеджменту (релігійно-комерційна), формалізації управління організаційним середовищем, зародження концептів лідерства (світсько-адміністративна), формування

методів управління та контролю (виробничо-будівельна), відокремлення управління від виробництва та капіталу, перетворення у самостійну економічну силу (індустріальна), професійне вдосконалення й концептуалізація ролі менеджера, формування класичних шкіл і нових теоретичних напрямів (менеджерська) [2-7]. Четверта (індустріальна, промислова) революція є однією з найбільш визначних в управлінській теорії, пов'язуючи масштабне функціональне розгалуження управлінської праці із потребою узгодженої координації безлічі корпоративних процесів. П'ята революція пов'язується авторами із бюрократизацією управлінського апарату, а період після 1980 років і до сьогодні автори схильні називати шостою «мовчазною» управлінською революцією.

Дж. Вайшаупт характеризує «мовчазну» управлінську революцію як тривалий і поступовий процес, що змінює організаційні структури, методи управління, адаптуючи їх до сучасних умов [8]. Інші дослідники наголошують, що цей термін доцільно використовувати для опису поступових, однак, глибоких змін в управлінні, які відбуваються без гучних заяв або радикальних потрясінь. Ці зміни революційні, однак не одразу помітні, при цьому саме вони суттєво трансформують організаційні та управлінські практики. На нашу думку, поняття «мовчазної» управлінської революції не в повній мірі характеризує увесь комплекс змін, відповідних поточному періоду розвитку, хоча, дає певне уявлення про глибину трансформацій. В цілому, можна стверджувати, що за останні 40 років в управлінській теорії відбулось декілька «мовчазних» революцій, остання з яких включає такі зміни: перехід до гнучких методологій управління, широке використання штучного інтелекту, аналітики даних у прийнятті рішень, активний розвиток віддаленої зайнятості, акцент на емоційному інтелекті, корпоративних цінностях, когнітивних якостях.

Більш точним у цьому контексті є виокремлення М. та Л. Міненко сьомої постіндустріальної (інформаційної) революції, викликаній широким поширенням інформаційних технологій та їх застосовності в оптимізації управлінських процесів. Автори також здійснюють спробу охопити масштаб революційних змін в управлінні на межі XX-XXI століть поняттям восьмої нової управлінської революції, спричиненої сучасними тенденціями міжнародної інтеграції суспільства та вироблення глобальних концепцій розвитку та функціонування всіх сфер суспільного життя [10]. Узагальнено вищевикладене на рис. 1.

Отже, сучасні теорії управління вважаються балансом між науковою методологією та гуманістичною психологією. Новітні технології та оптимізований кількісний і якісний аналіз використовуються для прийняття рішень, удосконалення операцій, оцінки ефективності із одночасним акцентом на індивідуальній задоволеності та персоналізації відносин з різноманітними стейкхолдерами, а також побудовою здорової корпоративної культури. Рішення, що ґрунтуються на аналізі даних, дозволяють усунути людську упередженість, враховуючи водночас такі показники як задоволеність, щастя, рівень здоров'я працівників. Сучасна теорія управління та також дозволяє організаціям гнучко адаптуватись до складних, мінливих ситуацій за допомогою локальних рішень на противагу встановлення єдиного, верхньорівневого принципу управління.

Глобальна діджиталізація вплинула на управлінські практики по всьому світу, й все більшого поширення сьогодні набуває прагнення ефективного поєднання традиційних та новітніх управлінських практик, що призвело до появи поняття «Менеджмент 1.0, 2.0, 3.0».

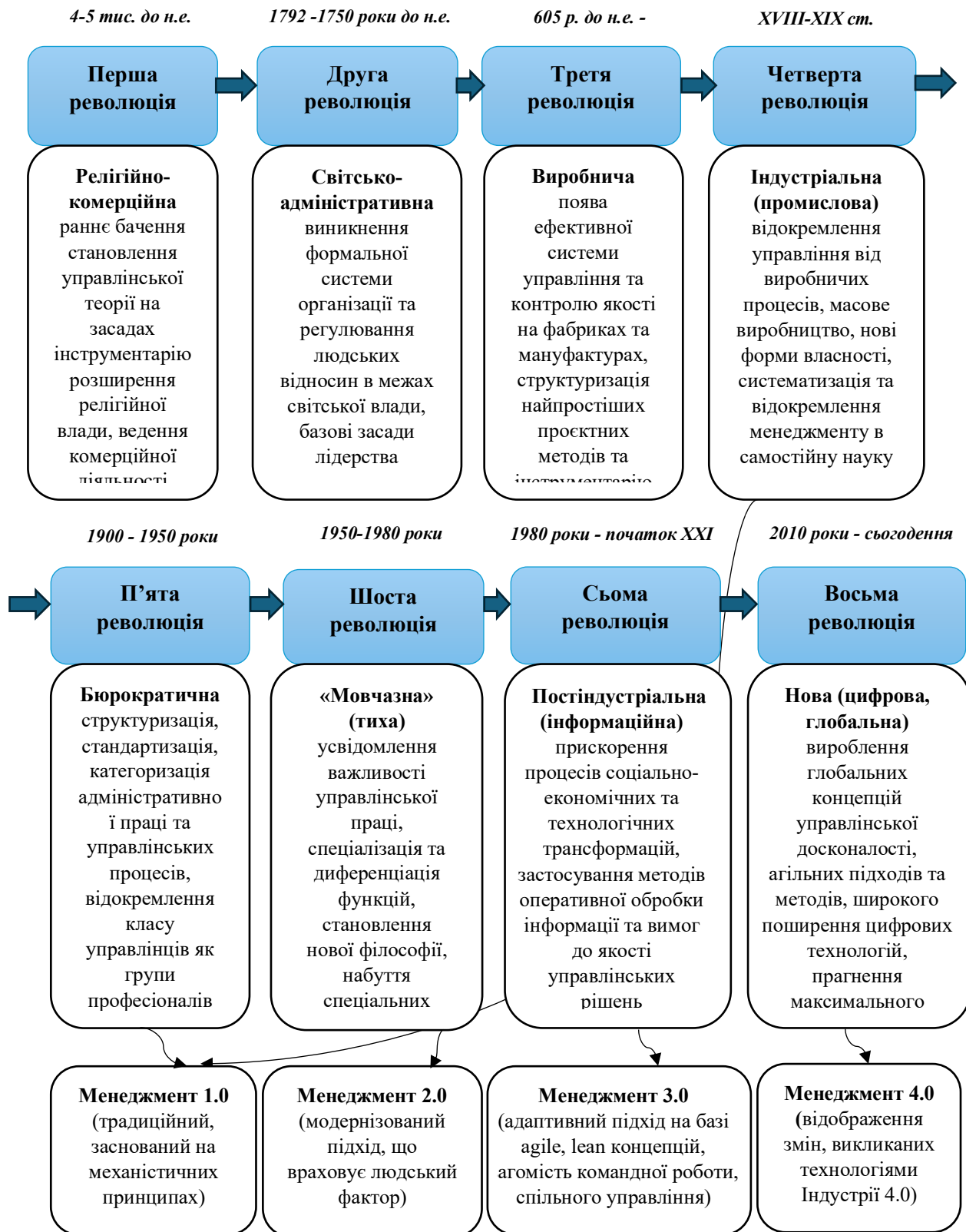


Рисунок 1. Категоризація управлінських революцій в історичній динаміці

Джерело: узагальнено авторами за [2-10]

Загалом, дискусії щодо характеристик поточного етапу еволюції управлінської думки тривають, охоплюючи все більше концептуальних та практичних напрямів.

Автором концепції вважається Й. Аппело, провідний теоретик agile-менеджменту та впровадження гнучких методів управління в організаціях [11]. Згідно його бачення під Менеджментом 1.0 розуміють традиційний підхід до управління, заснований на механістичних принципах класичної школи управління, який характеризується ієрархічною структурою, жорсткими правилами та централізованим прийняттям рішень. Цей підхід вважається типовим для періоду четвертої та п'ятої управлінської революції, сформований в межах індустріального типу виробництва, раннього розвитку корпорацій та управлінського бачення й філософії менеджменту.

Менеджментом 2.0 за Й. Аппело є модернізований підхід, в центрі уваги якого перебуває людський фактор, система управління будується на висновках перших біхевіористичних концепцій, застосування кількісних методів та системного й ситуаційного підходів. Вважається характерним для періоду «мовчазної» революції, коли в управлінні почало з'являтися більше гнучкості, але ієрархія залишалась домінуючою з прийняттям рішень на вищих рівнях.

Нарешті Менеджмент 3.0 представляє із себе сучасний підхід до управління, заснований на принципах agile та lean. Управління тут розглядається не лише як функція окремих професіоналів (керівників, менеджерів), але як відповідальність кожного працівника. Є характерним для постіндустріального періоду розвитку управлінської науки, акцентує увагу на командній роботі, децентралізації прийняття рішень, інноваціях та адаптивності.

З появою поняття Четвертої індустріальної революції та активізацією цифрових трансформацій у веденні бізнесу в наукових джерелах з'являється поняття Менеджмент 4.0, що відображає сучасні тенденції в управлінні, враховує розвиток цифрових технологій, штучного інтелекту (ШІ), інтернету речей (IoT), великих даних, автоматизації, інших проривних інновацій, які трансформують бізнес-середовище й управлінські практики. Особливістю Менеджменту 4.0 за висновками дослідження О. Трута та О. Гнильянської є активне застосування цифрових інструментів та технологій оптимізації процесів, прийняття рішень, підвищення ефективності, зокрема, ШІ, аналітики великих даних, IoT у щоденних оперативних управлінських процесах [12].

Л. Зварич наголошує, що концепція Менеджмент 4.0 виникла з поетапною зміною промислових революцій, передбачає модифікацію управлінських функцій на базі застосування цифрових технологій, автоматизацію рутинних процесів, як наслідок – покращення ефективності та якості управління [13]. Завдяки цифровим технологіям організації стають більш гнучкими у взаємодії із невизначеним та динамічним зовнішнім середовищем, а структури управління, побудовані із застосуванням принципів agile та lean сприяють більшій адаптивності до змін. В межах горизонтальних структур прийняття рішень стає розподіленим, автономні команди мають більше повноважень і відповідальності, а використання цифровізованої аналітики даних забезпечує більшу точність та обґрунтованість. При цьому прогнозування, моделювання, оптимізація процесів перетворюються на ключові інструменти управління, що стає також більш людиноцентричним та глобалізованим (табл. 2).

Дж. К. Спендер вважає головною зміною в управлінні також і те, що за останні роки відбулось розмивання монополії бізнесу через посилення ролі держави, глобалізацію та конкуренцію, підкреслюючи «гіперконкурентність» сучасної практики управління [14]. З іншого боку, це не зробило управління більш складним, навпаки, надало управлінській теорії дієвих інструментів і методологій, що зосереджують зміст роботи менеджерів на здатності «читання й слідування наскільки можливо раціонально за ринком, який вони не створюють та яким не керують». Однак, реальні, а особливо глобалізовані, ринки не є досконалими, й управлінські зусилля у підсумку зводяться до управління соціальною та економічною недосконалістю

Таблиця 2. Порівняльна характеристика управлінських підходів «Менеджмент 1.0-4.0»

<i>Характеристика</i>	<i>Менеджмент 1.0</i>	<i>Менеджмент 2.0</i>	<i>Менеджмент 3.0</i>	<i>Менеджмент 4.0</i>
Домінуюча концепція	Механістичний	Модернізований	Гнучкість та децентралізація	Цифроізація та трансформація
Основний фокус	Продуктивність, стандартизація	Ефективність, задоволення працівників	Клієнтоорієнтованість	Інновації, проривні технології
Ключові інструменти	Стандарти, правила, процедури	Технології, аналітика	Agile, lean, scrum	Штучний інтелект, великі дані, IoT
Структура управління	Ієрархічна, централізована	Частково ієрархічна, частково гнучка	Децентралізована, автономні команди	Гнучка, розподілена структура
Роль керівника	Контроль та нагляд	Мотивація та підтримка	Лідерство через фасилітацію та наставництво	Лідерство через інновації та цифровізацію
Система прийняття рішень	Централізоване	Зважено централізоване	Децентралізована, колективна	Децентралізована, розподілена, базована на даних
Підхід до мотивації	Винагороди та покарання	Задоволення потреб	Реалізація потенціалу, внутрішні стимули	Інноваційність, гнучкі умови роботи
Система комунікацій	Вертикальна, формальна	Комбінація вертикальних та горизонтальних зв'язків	Горизонтальна, відкрита	Цифрова, миттєва, глобальна
Технологічність управління	Мінімальна	Помірна	Висока	Максимальна
Інноваційність та адаптивність до змін	Низький рівень	Помірний рівень	Високий рівень	Безперервні інновації
Тип корпоративної культури	Формальна, домінування правил	Напівформальна, колективна	Відкрита, орієнтована на персонал	Гнучка, інноваційна

Джерело: складено авторами

Г. Жалдак відзначає такі особливості сучасної теорії управління: фокус на нематеріальній компоненті управління (знання, комунікації, креативність); активний транзит цифрових технологій в управлінські процеси; зміна об'єкту праці у більшості професій; нова управлінська методологія; трансформація організаційних структур та корпоративної культури [15]. Загалом, сучасна інноваційна модель базується на процесах відкритості, самоорганізації та нелінійного розвитку, де перевага надається малим і середнім високодинамічним інноваційним підприємствам. Завдяки процесам сталого розвитку тепер саме малий бізнес робить значний внесок у розвиток економічних систем країн, які є світовими лідерами, а інтенсивність та якість переходу до нових глобальних вимог суттєво залежить від інноваційної активності підприємства.

Висновки. Отже, суттєві трансформації в управлінській теорії відбуваються під впливом глобальних ринкових змін та суспільних перетворень, зокрема масштабними змінами у способах виробництва, технологіях, економіці, соціальній сфері, геополітичних процесах. Як свідчить аналіз наукових джерел з управлінської тематики, глобальні події минулого детально проаналізовані в наукових працях багатьох

дослідників, в той час, як події, що спричиняють поточні управлінські трансформації, залишаються висвітленими недостатньо через надзвичайну динамічність. Класичні підходи залишаються основою управлінської науки, проте стають недостатніми для орієнтації у динамічному середовищі. Сьогодні зростає значущість гнучкості, адаптивності, цифрової трансформації, людиноцентризму, а також використання проривних технологій, аналітики великих даних та інших технологічних інструментів для підвищення ефективності. Проведена категоризація управлінських революцій демонструє глибину трансформації управлінської думки, досягнення балансу між науковою раціональністю та гуманістичною психологією з одночасним зростанням ролі емоційного інтелекту, адаптивного лідерства, гнучкої корпоративної культури та виявляє методологічну кризу традиційного менеджменту й потребу у переосмисленні інструментарію. Новітні тенденції сприяють формуванню розподіленого лідерства, децентралізації прийняття рішень і побудові більш відкритих, гнучких організаційних структур разом із потребою враховувати нові виклики, включно з гіперконкурентністю, екологічною відповідальністю як базових детермінант формування майбутньої системи управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гришко В. В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 61-67. DOI 10.26906/EiR.2021.1(80).2246
2. Маркевич Ю. О. Теорії та концепції сучасного адміністративного управління у глобальному і національному вимірах. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. №11. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_11_2024
3. Плахотник О. О., Кучер М. М. Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. №5(79). С. 75-81.
4. Hamel G. 25 Stretch Goals for Management. *Harvard Business Review*. 2009. URL: <https://hbr.org/2009/02/25-stretch-goals-for-managemen>
5. Мурашко І. Історичні передумови формування сучасного менеджменту. *Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету*. 2022. №59. С. 96-105.
6. Запша Г. М., Дідур Г. І., Рошнін І. Г. Теоретико-методологічне забезпечення сучасного менеджменту. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. №25. С.4-15.
7. Куций О. А. Сучасний стан менеджменту та лідерства в організаційно-психологічному вимірі: критика теорії та аналіз емпіричних даних. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Психологія. 2023. №6. С. 85-89.
8. Weishaupt J. T. A silent revolution? New management ideas and the reinvention of European public employment services. *Socio-Economic Review*. 2010. Vol. 8. Iss. 3. Pp. 461–486. <https://doi.org/10.1093/ser/mwq004>
9. Болгов В., Ахновська І., Ахновський Д. Історичні етапи розвитку теорії управління. *Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту організацій та управління проектами 23–24 вересня 2021 року. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 37-42.

10. Міненко М. А., Міненко Л. М. Історичні аспекти становлення і розвитку адміністративного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2022. №8. С. 2-32.
11. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків: Ранок: Фабула. 2019. 432 с.
12. Трут О., Гнилянська О. Адаптація менеджменту до викликів «Індустрії 4.0»: відмінності та стратегії. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія «Економічні науки». 2024. №1 (111). С. 37-45. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-5>
13. Зварич Л. В. Менеджмент організації в умовах цифрової економіки. Abstracts of V International Scientific and Practical Conference “Trends in science and practice of today” (Ankara, Turkey, October 19-22). 2021. С. 121-126.
14. Spender J-C. Modern Management: Origins and Development. In: James D. Wright(editor-in-chief), International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2015. 2nd edition, Vol 15. Oxford: Elsevier. pp. 675–681.
15. Zhaldak H. Determination of features of development of modern theories of management. *Technology audit and production reserves*. 2021. №1/4(57). pp. 10–13.

REFERENCES

1. Hryshko, V. (2021). Suchasni kontseptsii menedzhmentu ta yikh zastosuvannya v umovakh didzhytalizatsii ekonomiky Ukrainy. *Ekonomika i rehion*, 1 (80), 61-67. DOI 10.26906/EiR.2021.1(80).2246
2. Markevych, Yu. O. (2024). Teorii ta kontseptsii suchasnoho administratyvnoho upravlinnia u hlobalnomu i natsionalnomu vymirakh. *Problemy suchasnykh transformatsii*. Seriya: ekonomika ta upravlinnia, (11). URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_11_2024
3. Plakhotnyk, O. O., Kucher, M. M. (2020). Perspektyvy ta osnovni napriamy rozvytku suchasnoho menedzhmentu. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, (5 (79), 75-81.
4. Hamel G. 25 Stretch Goals for Management. Harward Business Review. 2009. URL: <https://hbr.org/2009/02/25-stretch-goals-for-managemen>
5. Murashko, I. (2022). Istorychni peredumovy formuvannia suchasnoho menedzhmentu. *Naukovyi visnyk Izmail'skoho derzhavnoho humanitarnoho universytetu*, (59), 96-105.
6. Zapsha, H. M., Didur, H. I., Roshchin, I. H. (2021). Teoretyko-metodolohichne zabezpechennia suchasnoho menedzhmentu. *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku*. (25), 4-15.
7. Kutsyi, O. A. (2023). Suchasnyi stan menedzhmentu ta liderstva v orhanizatsiino-psykholohichnomu vymiri: krytyka teorii ta analiz empiychnykh danykh. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Seriya: Psykholohiia, (6), 85-89.
8. Weishaupt J. T. (2010). A silent revolution? New management ideas and the reinvention of European public employment services, *Socio-Economic Review*, 8, 3, 461–486. <https://doi.org/10.1093/ser/mwq004>
9. Bolhov, V., Akhnovska, I., Akhnovskyi, D. (2021). Istorychni etapy rozvytku teorii upravlinnia. *Formuvannia suchasnykh kontseptsii menedzhmentu orhanizatsii ta administruvannia v umovakh tsyfrovizatsii: materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysviachenoї 25-richchiu stvorennia kafedry menedzhmentu orhanizatsii ta upravlinnia proiektamy 23-24 veresnia 2021 roku*. Zaporizhzhia: Vydavnychiy dim "Helvetyka", 37-42.

10. Minenko, M. A., Minenko, L. M. (2022). Istorychni aspekty stanovlennia i rozvytku administratyvnoho menedzhmentu. *Efektivna ekonomika*. (8), 2-32.
11. Appelo Yu. (2019). Menedzhment 3.0. Agile-menedzhment. Liderstvo ta upravlinnia komandamy. Kharkiv: Ranok: Fabula. 432 p.
12. Trut, O., Hnylianska, O. (2024). Adaptatsiia menedzhmentu do vyklykiv "Industrii 4.0": vidminnosti ta stratehii. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriia "Ekonomichni nauky"*, (1 (111), 37-45. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-5>
13. Zvarych, L. V. (2021). Menedzhment orhanizatsii v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. Abstracts of V International Scientific and Practical Conference "Trends in science and practice of today" (Ankara, Turkey, October 19-22), 121-126.
14. Spender, J-C. (2015). Modern Management: Origins and Development. In: James D. Wright(editor-in-chief), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, Vol 15. Oxford: Elsevier. pp. 675–681.
15. Zhaldak, H. (2021). Determination of features of development of modern theories of management. *Technology audit and production reserves*. 1/4(57), 10-13.

DOI 10.31558/2307-2318.2025.3.2

УДК 004.056.5:005.336.3(477)

JEL Classification: J24, O33, H56

Bezzubchenko Olga

Associate Professor. Department of Economic and International Economic Relations,
Mariupol State University, Kyiv, Ukraine, o.bezzubchenko@mu.edu.ua,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6791-3881>

Balabanova Natalya

Associate Professor. Department of Economic and International Economic Relations,
Mariupol State University, Kyiv, Ukraine, n.balabanjva@mu.edu.ua,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4391-3451>

STRENGTHENING THE CYBERSECURITY WORKFORCE: CHALLENGES AND STRATEGIC PRIORITIES FOR NATIONAL RESILIENCE

The article explores current challenges and strategic prospects for developing a professional workforce in the field of cybersecurity. In the context of digitalization and growing cyber threats, the shortage of qualified personnel becomes one of the main barriers to ensuring national cyber resilience. The study analyzes the international experience of leading countries such as the USA, Israel, Singapore, Estonia, and EU members, which implement systemic models of training, certification, and professional development for cybersecurity specialists. Special attention is paid to the current state and challenges of cybersecurity workforce development in Ukraine, including government policy, international cooperation, retraining programs, and the advancement of educational initiatives. A comparative analysis of key cybersecurity indices (GCI, NCPI, NCSI, ENISA, etc.) is provided, with an emphasis on the human capital dimension. The paper substantiates the need for a multilevel approach to the development of cybersecurity workforce to ensure digital sovereignty and national cyber resilience.

Keywords: cybersecurity, labor resource provision, digital transformation, cyber resilience, international labor market, cyber education, human capital, public policy, cybersecurity indices.

Tab. - 3, Ref. - 22.

Беззубченко Ольга

к.е.н., доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,
Маріупольський державний університет, Київ, Україна, o.bezzubchenko@mu.edu.ua,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6791-3881>

Балабанова Наталя

к. н. з держ. упр., доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,
Маріупольський державний університет, Київ, Україна, n.balabanjva@mu.edu.ua,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4391-3451>

**ПОСИЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ У СФЕРІ КІБЕРБЕЗПЕКИ:
ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ**

У статті досліджено актуальні виклики та стратегічні перспективи формування професійного кадрового потенціалу у сфері кібербезпеки. В умовах

цифровізації та зростання кіберзагроз кадровий дефіцит стає одним із головних бар'єрів для забезпечення національної кіберстійкості. Проаналізовано міжнародний досвід провідних країн світу, зокрема США, Ізраїлю, Сінгапуру, Естонії та країн ЄС, які впроваджують системні моделі підготовки, сертифікації та професійного розвитку фахівців. Особливу увагу приділено стану та викликам розвитку кіберкадрів в Україні, включаючи державну політику, міжнародну співпрацю, перепідготовку кадрів та розвиток освітніх програм. Представлено порівняльний аналіз ключових індексів кібербезпеки (GCI, NCPI, NCSI, ENISA тощо) з акцентом на кадрову складову. Обґрунтовано необхідність багаторівневого підходу до розвитку людського капіталу для забезпечення цифрового суверенітету та кіберстійкості держави.

Ключові слова: кібербезпека, трудоресурсне забезпечення, цифрова трансформація, кіберстійкість, міжнародний ринок праці, кіберосвіта, кадровий потенціал, державна політика, індекси кібербезпеки.

Табл. - 3, Літ. – 22.

Problem Statement In today's context of accelerated digitalization and the growing number of cyber threats, ensuring national cybersecurity has become one of the key challenges for countries around the world, including Ukraine. The resilience of the state, business, and society to cyberattacks directly depends on the quality and quantity of specialists in this field. The formation of a qualified cybersecurity workforce is a strategic priority that will define the country's future in the digital age.

Review of Recent Research and Publications Issues related to skilled workforce development in cybersecurity are being studied by individual researchers as well as prominent international organizations and academic groups. Among the most influential contributors are teams from ISC2, NIST NICE, BCG, and the SANS Institute, along with researchers from the Delft University of Technology and the University of Waterloo. Their studies cover topics such as workforce shortages, the development of training standards, motivational factors, and career pathways in cybersecurity [1,2,3,4,5,6].

Notably, Prof. Dr. Michel van Eeten (Delft University of Technology, Netherlands) focuses on the economics of cybersecurity, workforce motivation, labor market trends, and public policy in the cybersecurity domain. Dr. Simon Parkin (Delft University of Technology) explores behavioral aspects, professional development, and workforce management. A multidisciplinary research group (Papageorgiou, Jacqueline Wong, Qinyi Liu, Mohammad Khalil, A.J. Cabo, and others) investigates training methodologies, skills development, and educational strategies in cybersecurity [7,8]. Additionally, the ISC2 Research Team conducts in-depth annual studies on the global cybersecurity workforce, analyzing skills shortages, professional development, certification pathways, and talent acquisition strategies. Their reports are among the most authoritative in the field. The National Initiative for Cybersecurity Education (NICE) unites researchers, educators, and industry representatives to explore workforce development, labor market trends, and competency frameworks. The Boston Consulting Group (BCG) and the Global Cybersecurity Forum (GCF) jointly examine workforce shortages, gender balance, skills needs, and strategies for attracting new talent to the cybersecurity sector [5]. The SANS Institute, one of the world's leading training and certification organizations, regularly publishes analytics on talent development, effective recruitment practices, training, and talent retention [6].

Research Objective The aim of this study is to identify the key challenges and future prospects for the development of a professional cybersecurity workforce in the context of global trends, international best practices, labor market demands, and state policy. It also aims to provide practical recommendations for strengthening human capital as a critical factor in ensuring national cyber resilience.

Main Content Overview Modern cyber threats compel governments to design comprehensive security ecosystems that combine legal, technological, and organizational mechanisms.

The level of cyber resilience of a state or organization depends on multiple interrelated factors encompassing both technical and institutional dimensions. Key indicators allow for a comprehensive assessment of the ability to withstand cyberattacks, respond effectively, and recover from incidents. These include cyber readiness—ensuring timely and effective responses through incident response plans, training, and system testing. Equally important is the protection of critical information infrastructure, which is essential for the continued functioning of energy, transport, and communications systems.

Other critical aspects include continuous monitoring, rapid incident detection, and effective response mechanisms. All of these require a skilled workforce, underscoring the importance of human capital and continuous professional development. Cyber hygiene awareness among employees and the public is fundamental to digital security. Protection against modern threats increasingly depends on implementing cutting-edge solutions such as Zero Trust, cloud security, and multi-factor authentication [9].

Cyber resilience also depends on the presence of a robust institutional and regulatory framework that defines standards and coordinates efforts between government, industry, and civil society. Investments in new technologies, research, and innovation are likewise crucial for assessing the current state of cybersecurity and building forward-looking strategies [10].

The experience of cybersecurity-leading countries demonstrates the effectiveness of a systemic approach to workforce development. Countries such as the USA, the United Kingdom, Israel, and Estonia implement continuous learning, certification, and practical training programs. Leading nations actively integrate international standards (e.g., ISO 27001) into curricula and focus on certifying professionals according to global requirements. Both public and private initiatives are successfully implemented: specialized training centers are created, tailored courses are developed, and partnerships with universities and businesses are strengthened [11]. Successful training models are based on close collaboration among universities, IT companies, and government bodies. This approach ensures responsiveness to market needs, practical skill-building, and timely updates to educational content. Another growing trend is practice-oriented and dual education. Global experience confirms the effectiveness of combining theory with practice through internships, hackathons, real-world projects, and cyber ranges. This prepares students with in-demand skills sought by employers.

Non-formal education and initiatives such as workshops, trainings, online courses, and IT cluster programs also play an important role in increasing student engagement and hands-on experience. Equally crucial is the development of soft skills and interdisciplinary competencies. Modern specialists must possess not only technical expertise but also teamwork, communication, critical thinking skills, and the ability to work with real-world data and security testing tools.

The integration of emerging technologies and current cybersecurity trends is also a defining feature. Leading countries are embedding topics such as artificial intelligence, machine learning, cloud security, Zero Trust, and encrypted traffic analysis into educational programs. This ensures that training aligns with industry demands.

Furthermore, international experience exchange, participation in global initiatives, and lifelong learning are increasingly seen as key to maintaining a high professional standard. Leading universities and organizations participate in international training sessions, conferences, and joint projects, enabling the rapid adoption of best practices and adaptation to changing cybersecurity landscapes. In response to the rapid evolution of cyber threats, leading countries promote continuous skill upgrading through modern educational platforms, certification programs, corporate learning, and personalized learning paths.

Cyber hygiene awareness among the population is emphasized through public information campaigns and training programs. Broad public-private partnerships facilitate rapid adaptation to emerging threats and experience sharing, while investments in research spur innovation, new specializations, and increased system flexibility. Standardization and certification—especially through internationally recognized credentials—ensure workforce quality and harmonization of professional requirements. Countries with high levels of cyber resilience combine national policy, educational innovation, and global best practices to effectively confront digital-era challenges.

These trends confirm that cybersecurity workforce development is a complex, multilayered process requiring adaptability, innovation, and close cooperation among all stakeholders. Leading countries provide key models and innovative strategies. Cybersecurity development rankings, analytical reports, and indices are typically used to identify global leaders. The most authoritative indices include the Global Cybersecurity Index (GCI), National Cyber Power Index (NCPI), National Cyber Security Index (NCSI), and ENISA reports, each assessing the workforce dimension to varying extents [11,12,13,14]. The most authoritative indices include the following:

Table 1 – Comparison of Country-Level Cybersecurity Assessment Methods

Index Name	Objective	Main Components	Example of Use	Methodology (Does it account for workforce development?)
Global Cybersecurity Index (GCI)	Assessment of countries' cybersecurity commitments across five areas	Legal framework, technical measures, organizational measures, capacity development, cooperation	GCI reports show countries' overall readiness level	The "capacity development" component includes the assessment of training programs, certifications, and training centers
National Cyber Power Index (NCPI)	Evaluation of cyber capabilities for both defense and offense	National capabilities, intentions, influence potential in cyberspace	The U.S. and China rank highest due to strong offensive capabilities	Assesses the ability to build cyber forces, including education, science, and technology
National Cyber Security Index (NCSI)	Assesses countries' ability to prevent cyber threats and respond to incidents	Legislation, institutions, cooperation, policy effectiveness	Estonia ranks high due to transparent governance structures	Indirectly, via the presence of programs and bodies responsible for cyber education
Cybersecurity Readiness Index	Assesses how prepared companies/countries are for modern cyber threats	Identify, protect, detect, respond, recover	Applied in the private sector to determine risk levels	Focused on technical measures and corporate readiness
ENISA Reports	Analyze threats, trends, and the effectiveness of national strategies	Policy analysis, infrastructure, standards, cyber skills	Used to inform EU cybersecurity policy	The "Human Capacity" section highlights workforce training, educational initiatives, and national strategies

Based on the analysis, all indices incorporate workforce development to some extent, although the degree of focus varies. GCI, NCPI, and ENISA reports place particular emphasis

on this aspect, making them especially valuable for analyzing human capital in cybersecurity. Rankings may differ as they focus on various indicators—for instance, ENISA focuses on the European context and assesses compliance with EU directives and standards, while NCSI concentrates on measurable aspects implemented by central governments such as existing legislation, established structures, cooperation formats, and outcomes.

Table 2 – NCSI Country Rankings [13]

Rank	Country	Index	Education & Professional Development	Digital Development Level
1	Czech Republic	98.33	100%	72.93
2	Canada	96.67	100%	78.14
3	Finland	95.83	100%	85.76
4	Poland	92.50	100%	73.21
5	Belgium	92.50	100%	73.55
6	Germany	90.83	100%	75.73
7	Italy	88.33	100%	73.58
8	Estonia	88.33	100%	82.56
9	Australia	87.50	100%	82.60
10	Lithuania	85.00	80%	62.34
21	Ukraine	80.83	60%	71.87

Other Rankings - FM Resilience Index 2025: Denmark, Luxembourg, Norway, Switzerland, Singapore, Sweden, Germany, Finland, Belgium, and the central U.S. rank in the top 10 in overall resilience, including cybersecurity. - Cisco Cybersecurity Readiness Index 2025: Measures the “maturity” of organizations across five key pillars of cyber defense. The top performers include the U.S., Canada, the UK, Germany, Singapore, Japan, and Australia. - Global Cybersecurity Index (GCI, ITU): Consistently led by the U.S., the UK, Saudi Arabia, Estonia, South Korea, Singapore, UAE, Finland, and Canada.

Key trends in 2025 include: first, European leadership in cybersecurity, with EU countries—especially Czech Republic, Finland, Estonia, Poland, and Belgium—strengthening their positions through state policy, investment, and international cooperation. Second, the regional gap: Europe and North America exhibit the highest confidence in cyber resilience, while African and Latin American countries lag due to limited resources and expertise. Third, the growing importance of cyber resilience as more countries integrate cybersecurity into their national strategies for resilience and economic development.

With the rise of digitalization and the corresponding need for effective cybersecurity, leading countries increasingly invest in specialized educational centers and training programs to systematically qualify cybersecurity professionals.

Table 3 – Key Features of Cybersecurity Workforce Development

Country / Region	Workforce Education Characteristics
USA	Over 300 educational programs; emphasis on certifications (CompTIA, (ISC) ² , Cisco); active involvement of major tech companies (Google, IBM); large-scale digital skills development from early education (e.g., CISA CETAP).
Israel	Mandatory military service in cybersecurity (notably Unit 8200); use of modern training platforms (e.g., Cympire); support for startups and innovative approaches.

Country / Region	Workforce Education Characteristics
Singapore	CyberSG Talent & Innovation Center for training, reskilling, and international exchange; collaboration between government, universities, and business; state funding of educational initiatives.
EU (ENISA)	Development of the European Cybersecurity Skills Framework; support for educational programs and harmonization of cybersecurity training across EU member states.

Approaches to developing cyber education and workforce capacity in leading countries demonstrate strategic vision and systematic actions covering all levels—from early education to professional training and international cooperation.

In the United States, significant attention is paid to cybersecurity skills development starting from elementary school (K–12), fostering a cybersecurity culture from an early age. The certification system covers numerous areas (CompTIA, (ISC)², Cisco, etc.) and is actively supported by major tech corporations such as Google and IBM. Large-scale retraining programs are in place, including for non-traditional target groups—veterans, individuals without technical education, and professionals from other sectors. Programs like CISA and GIAC are examples of an integrated career development policy in cybersecurity [15,16].

Israel is known for its military unit Unit 8200, which has become a source of highly qualified personnel for the cyber industry. Military service serves as an important stage of training, with many veterans later founding startups or joining the tech sector. Innovative training platforms such as Cympire simulate cyber threats for hands-on skill development. Collaboration between the military, academic institutions, and the startup ecosystem creates an effective environment for workforce development. Israeli startup initiatives focused on training military personnel in cybersecurity are examples of this synergy [17].

Singapore is actively investing in the creation of educational and innovation centers. A key project is the CyberSG Talent, Innovation and Growth (TIG) Center, launched in 2023 as a joint initiative of the Cyber Security Agency of Singapore (CSA) and the National University of Singapore (NUS). The center, funded with USD 20 million from the state and the university, aims to foster talent, innovation, and economic growth in the field of cybersecurity. This strategic platform not only supports professional advancement but also strengthens Singapore's position as a global cybersecurity innovation hub [18].

The European Union (via ENISA) works toward the unification of competency standards in cybersecurity. The focus is on developing educational programs, supporting certification initiatives, and ensuring workforce mobility across EU member states. The European Cybersecurity Skills Framework is designed to create a unified approach to training and mutual recognition of qualifications. ENISA also publishes practical resources, such as the Handbook for Cyber Stress Tests, which assist in assessing the cyber resilience of organizations and systems.

Estonia is one of the world leaders in digitalization, making cybersecurity a national priority. The government implements the "Cyber-Conscious Estonia 2024–2030" strategy, which covers education development, workforce training, and strengthening the protection of critical services and infrastructure. The country employs a decentralized cybersecurity governance model, with responsibilities distributed among various institutions that coordinate across sectors.

Estonian universities, notably Tallinn University of Technology (TalTech), offer specialized cybersecurity programs, where over 50% of instruction involves labs, simulations, and case analysis. Curricula include both fundamental IT disciplines and advanced topics such as cryptography, penetration testing, and cyber risk management. A key feature is close cooperation with the NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence (CCDCOE),

allowing students to participate in international exercises, including Locked Shields—the world's largest cyber defense simulation. The government invests in upgrading educational infrastructure, developing exchange programs, and expanding certification pathways.

Despite significant achievements, the 2025 Global Cybersecurity Outlook by the World Economic Forum shows that the global cybersecurity talent shortage has reached a critical level: two-thirds of surveyed organizations report a significant or severe skills shortage, which slows cybersecurity development and increases business risk. Only 14% of companies feel adequately prepared for current cyber threats [11].

This explains the annual rise in demand for cybersecurity experts across countries. By 2025, cybersecurity jobs in the U.S. are expected to grow by 33% over the next eight years—one of the fastest growth rates globally, according to the U.S. Bureau of Labor Statistics and industry reports. In Finland, demand grows by 15–18% annually due to ongoing digitalization of the economy and public services. Singapore shows impressive yearly growth in demand, with some reports estimating a 16.14% annual increase, driven by the expanding cybersecurity market projected to reach significant scale by 2029. In Israel, labor market data show a 35% surge in cloud security roles, a 31% increase in penetration testing positions, and a 24% rise in cybersecurity management roles—driven by a dynamic cyber industry, startup ecosystem, and military programs. Estonia sees annual demand growth of 13–15%, supported by public service digitalization and international cooperation.

Key causes of the shortage include:

- Low education standards: Many training programs do not meet labor market needs, often lacking practical experience and valid certifications.
- High expectations for experience and credentials: Employers increasingly require internationally recognized certificates (e.g., CompTIA, (ISC)², Cisco) alongside academic degrees, which complicates job placement for junior professionals.
- Competition between public and private sectors: Skilled professionals prefer higher-paying private-sector roles, making public-sector recruitment difficult.
- Lack of retraining pathways: There is a shortage of structured retraining opportunities and continuous education for professionals from adjacent fields.

A 2025 study by the SANS Institute confirms that effective training, certification programs, and attracting non-traditional candidates (e.g., career switchers) are vital to narrowing the cybersecurity talent gap. As digitalization intensifies, leading countries increasingly invest in specialized educational centers and structured training programs to build systematic qualifications in cybersecurity.

In Ukraine, despite active progress, the lack of qualified cybersecurity professionals remains a major barrier to strengthening national cyber defense. The shortage is estimated at around 100,000 specialists, creating a critical gap between existing threats and available resources to counter them. Even advanced technology cannot function effectively without skilled personnel to conduct analytics, respond to incidents, manage infrastructure, and make decisions under pressure [20,21,22].

The causes are complex. First, the full-scale war has led to the mobilization of many specialists and driven emigration—many experts were forced to leave the country. Second, international demand for Ukrainian professionals promotes outsourcing and brain drain. Third, the current education system lacks practical skill development: graduates often have only theoretical knowledge and no certifications, hindering their job prospects. Moreover, low public-sector salaries push young professionals toward private or international firms.

Given the rising number and complexity of cyberattacks—especially during wartime—the workforce shortage threatens the effectiveness of Ukraine's cyber defense. It limits monitoring and incident response capacity, which is vital for protecting government registries,

infrastructure, and businesses. The lack of qualified personnel also slows the adoption of innovative solutions and technologies that could enhance national cyber resilience.

Thus, the issue of securing human resources in the field of cybersecurity is not merely an educational or staffing concern, but a strategically important factor for national security. Overcoming this barrier requires a systemic approach, including the reform of workforce training systems, increased motivation for public sector employment, and the creation of conditions for the return of specialists from abroad.

In the context of rapidly growing cyber threats and digitalization, Ukraine is actively implementing measures to develop a robust cybersecurity workforce. The State Service of Special Communications and Information Protection (SSSCIP), as a key governmental body, is focusing on expanding the national occupational classifier: the number of cybersecurity-related specializations has significantly increased—from two to twenty-seven. At the same time, a network of qualification centers is being developed, where specialists can take professional certification exams, improving the quality of training and competitiveness on the labor market. International cooperation—particularly with NATO, the EU, and the USA—plays a significant role in implementing modern educational standards and certifications.

Ukraine's educational system is adapting to new challenges by offering upskilling and reskilling programs for professionals from other sectors. Modern digital platforms and cyberattack simulation tools are becoming vital components of practical training. Simultaneously, international certifications such as CompTIA Security+, CEH, and CISSP are gaining importance, significantly improving employability and salary prospects.

Ukraine is gradually integrating into the global cybersecurity ecosystem by participating in international hackathons, training exercises, and knowledge exchange projects. Close cooperation between the government, business, and educational institutions enables the formation of joint cyber incident response teams and strengthens the resilience of the country's critical infrastructure.

Career prospects for cybersecurity specialists are extremely broad—from entry-level positions to senior leadership roles such as Chief Information Security Officer (CISO) or Security Director. Earnings in this field vary significantly depending on qualifications and experience: junior specialists may earn from 25,000 UAH, while top-level managers can exceed 200,000 UAH.

Conclusions. Therefore, strengthening human resources in cybersecurity is not just an educational or staffing issue but a matter of national security. Overcoming this barrier requires a systemic approach: reforming education, improving public-sector motivation, and creating conditions for professionals to return from abroad. Without a systematic resolution—through educational reform, competitive remuneration, the development of certification programs, and robust international cooperation—the country will remain vulnerable to modern cyber threats.

A multilevel approach is essential for addressing this challenge, combining efforts from the state, the private sector, the academic community, and international partners. Priorities must include the modernization of training programs, support for lifelong learning, creation of retraining pathways for professionals from related fields, and the introduction of practical, certification-based education.

Ukraine must also enhance motivation to work in the public sector by improving career prospects and remuneration, while simultaneously developing mechanisms for attracting and retaining specialists. Investments in cyber education, training infrastructure, and human capital development must become a key component of national cybersecurity policy. Only through the synergy of education, policy, business, and international collaboration can Ukraine achieve cyber resilience and safeguard its digital sovereignty in the face of rapidly evolving threats.

REFERENCES

1. World's leading member association for cybersecurity professionals. Revealing New Opportunities for the Cybersecurity Workforce. <https://www.isc2.org/research>
2. How the Economy, Skills Gap and Artificial Intelligence are Challenging the Global Cybersecurity Workforce, 2023. https://media.isc2.org/-/media/Project/ISC2/Main/Media/documents/research/ISC2_Cybersecurity_Workforce_Study_2023.pdf
3. ISC2 Cybersecurity Workforce Study, 2024. <https://www.isc2.org/Insights/2024/10/ISC2-2024-Cybersecurity-Workforce-Study>
4. New Data on the Cybersecurity Workforce. <https://www.nist.gov/news-events/news/2024/10/new-data-cybersecurity-workforce>
5. Cybersecurity Workforce Report 2024: Bridging the workforce shortage and skills gap. <https://gcforum.org/en/research-publications/cybersecurity-workforce-report-bridging-the-workforce-shortage-and-skills-gap/>
6. Cyber security workforce recruiting, development, and retention. sans.org/build-your-team
7. Veerle Van Harten, Carlos Hernandez Ganan, Michel Van Eeten, Simon Parkin (2025), All Sorts of Other Reasons to Do It.
8. E. Papageorgiou, Jacqueline Wong, Qinyi Liu, Mohammad Khalil, A.J. Cabo (2025), A Systematic Review on Student Engagement in Undergraduate Mathematics: Conceptualization, Measurement, and Learning Outcomes, In Educational Psychology Review Volume 47.
9. Trendy z kiberbezpeky v blahodiinosti u 2025 rotsi. <https://www.prostir.ua/?library=trendy-z-kiberbezpeky-v-blahodiinosti-u-2025-rotsi>
10. The Cyber Resilience Compass: Journeys Towards Resilience, 2025. <https://www.weforum.org/publications/the-cyber-resilience-compass-journeys-towards-resilience/>
11. Global Cybersecurity Outlook 2025. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Cybersecurity_Outlook_2025.pdf
12. ENISA https://www.enisa.europa.eu/sites/default/files/2025-06/The%20EU%20Cubersecurity%20Index%202024_en_0.pdf
13. National Cyber Security Index (NCSI). <https://ncsi.ega.ee/country/fi/>
14. National Cyber Power Index (NCPI). <https://www.belfercenter.org/publication/national-cyber-power-index-2022>
15. Cybersecurity Workforce Research Report 2025. <https://www.giac.org/mlp/2025-attract-hire-retain-cybersecurity-roles/>
16. Perspective: Revitalizing America's Cybersecurity – A Call for Public/Private Partnership and National Standards. <https://www.hstoday.us/featured/perspective-revitalizing-americas-cybersecurity-a-call-for-public-private-partnership-and-national-standards/>
17. Israeli Cybersecurity Startup To Provide Training For IDF <https://nocamels.com/2024/10/israeli-cybersecurity-startup-to-provide-training-for-idf/>
18. Opening of CyberSG Talent, Innovation and Growth (TIG) Collaboration Centre. [https://www.csa.gov.sg/news-events/press-releases/opening-of-cybersg-talent--innovation-and-growth-\(tig\)-collaboration-centre](https://www.csa.gov.sg/news-events/press-releases/opening-of-cybersg-talent--innovation-and-growth-(tig)-collaboration-centre)
19. Finland Cybersecurity Job Market: Trends and Growth Areas for 2025. <https://www.nucamp.co/blog/coding-bootcamp-finland-fin-finland-cybersecurity-job-market-trends-and-growth-areas-for-2025>
20. Stratehiia kiberbezpeky Ukrainy (2021 – 2025 roky). nbo.gov.ua/files/2021/STRATEGIYA%20KYBERBEZPEKI/proekt%20strategii_kyberbezpeki_Ukr.pdf

21. Ukrainskyi rynek pratsi u 2025: populiarni profesii, kliuchovi navychky y trendy.

<https://happymonday.ua/ukrayinskyj-rynok-pratsi-u-2025>

22. Ohliad rynku kiberbezpeky v Ukraini. <https://itukraine.org.ua/files/Ukraine-Cybersec-Market-Review.pdf>

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World's leading member association for cybersecurity professionals. Revealing New Opportunities for the Cybersecurity Workforce. <https://www.isc2.org/research>
2. How the Economy, Skills Gap and Artificial Intelligence are Challenging the Global Cybersecurity Workforce, 2023. https://media.isc2.org/-/media/Project/ISC2/Main/Media/documents/research/ISC2_Cybersecurity_Workforce_Study_2023.pdf
3. ISC2 Cybersecurity Workforce Study, 2024. <https://www.isc2.org/Insights/2024/10/ISC2-2024-Cybersecurity-Workforce-Study>
4. New Data on the Cybersecurity Workforce. <https://www.nist.gov/news-events/news/2024/10/new-data-cybersecurity-workforce>
5. 2024 Cybersecurity Workforce Report: Bridging the workforce shortage and skills gap. <https://gcforum.org/en/research-publications/cybersecurity-workforce-report-bridging-the-workforce-shortage-and-skills-gap/>
6. Cyber security workforce recruiting, development, and retention. sans.org/build-your-team
7. Veerle Van Harten, Carlos Hernandez Ganán, Michel Van Eeten, Simon Parkin (2025), All Sorts of Other Reasons to Do It.
8. E. Papageorgiou, Jacqueline Wong, Qinyi Liu, Mohammad Khalil, A.J. Cabo (2025), A Systematic Review on Student Engagement in Undergraduate Mathematics: Conceptualization, Measurement, and Learning Outcomes, In Educational Psychology Review Volume 47.
9. Тренди з кібербезпеки в благодійності у 2025 році. <https://www.prostir.ua/?library=trendy-z-kiberbezpeky-v-blahodijnosti-u-2025-rotsi>
10. The Cyber Resilience Compass: Journeys Towards Resilience, 2025. <https://www.weforum.org/publications/the-cyber-resilience-compass-journeys-towards-resilience/>
11. Global Cybersecurity Outlook 2025. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Cybersecurity_Outlook_2025.pdf
12. ENISA https://www.enisa.europa.eu/sites/default/files/2025-06/The%20EU%20Cybersecurity%20Index%202024_en_0.pdf
13. National Cyber Security Index (NCSI). <https://ncsi.ega.ee/country/fi/>
14. National Cyber Power Index (NCPI). <https://www.belfercenter.org/publication/national-cyber-power-index-2022>
15. Cybersecurity Workforce Research Report 2025. <https://www.giac.org/mlp/2025-attract-hire-retain-cybersecurity-roles/>
16. Perspective: Revitalizing America's Cybersecurity – A Call for Public/Private Partnership and National Standards. <https://www.hstoday.us/featured/perspective-revitalizing-americas-cybersecurity-a-call-for-public-private-partnership-and-national-standards/>
17. Israeli Cybersecurity Startup To Provide Training For IDF <https://nocamels.com/2024/10/israeli-cybersecurity-startup-to-provide-training-for-idf/>
18. Opening of CyberSG Talent, Innovation and Growth (TIG) Collaboration Centre. [https://www.csa.gov.sg/news-events/press-releases/opening-of-cybersg-talent--innovation-and-growth-\(tig\)-collaboration-centre](https://www.csa.gov.sg/news-events/press-releases/opening-of-cybersg-talent--innovation-and-growth-(tig)-collaboration-centre)

19. Finland Cybersecurity Job Market: Trends and Growth Areas for 2025. <https://www.nucamp.co/blog/coding-bootcamp-finland-fin-finland-cybersecurity-job-market-trends-and-growth-areas-for-2025>
20. Стратегія кібербезпеки України (2021 – 2025 роки). nbo.gov.ua/files/2021/STRATEGIYA%20KYBERBEZPEKI/proekt%20strategii_kyberbezpeki_Ukr.pdf
21. Український ринок праці у 2025: популярні професії, ключові навички й тренди. <https://happymonday.ua/ukrayinskyj-rynok-pratsi-u-2025>
22. Огляд ринку кібербезпеки в Україні. <https://itukraine.org.ua/files/Ukraine-Cybersec-Market-Review.pdf>

DOI 10.31558/2307-2318.2025.3.3

УДК 330.13/.4:[005.336.4:339.9:330.341.1

JEL Classification: O31, O34, F23, M21

Григор'єв П.К.аспірант кафедри міжнародних економічних відносин,
Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна

ORCID: 0009-0000-3615-8991

p.hryhoriev@donnu.edu.ua

Атаманчук З.А.кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна

ORCID: 0000-0002-6139-1653

z.atamanchuk@donnu.edu.ua

ІНСТРУМЕНТИ ТА ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ВАРТОСТІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Розглянуто питання аналізу механізмів оцінювання вартості інтелектуального капіталу, який формується в діяльності міжнародних компаній в умовах інноваційно орієнтованої економіки. Предметом дослідження є групи принципів, що формують оцінку вартості інтелектуального капіталу з позиції його розгляду як специфічного об'єкта, який утворюється в умовах ризику та невизначеності. Зазначено, що ключові підходи до оцінювання інтелектуального капіталу зазвичай базуються на загальновизнаних теоріях вартості, однак можуть змінюватися під впливом нестабільності зовнішнього середовища та недостатності інформації щодо майбутніх змін. Проаналізовано базові концепції вартості та виявлено, що вони в обмеженій мірі враховують особливості інтелектуального капіталу як об'єкта оцінки в умовах глобального ринку. Це зумовлює необхідність поглиблення теоретико-методологічних основ його оцінювання, зокрема розвитку принципів, що відповідають сучасним викликам інноваційної економіки. Складена класифікація основних принципів оцінки вартості інтелектуального капіталу, яка передбачає їх поділ на окремі ключові групи залежно від характеру застосування.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, ризики і невизначеність, принципи та методи оцінювання, стратегічний потенціал міжнародних компаній, інноваційна економіка.

Кількість рис. – 2, **табл.** – 1.

Hryhoriev Pavlo,PhD. Student, International Economic Relations Department, Vasyl' Stus Donetsk National
University, Ukraine

ORCID: 0009-0000-3615-8991

p.hryhoriev@donnu.edu.ua

Atamanchuk Zoryna,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of International Economic Relations Department, Vasyl' Stus Donetsk National University, Ukraine

ORCID: 0000-0002-6139-1653

z.atamanchuk@donnu.edu.ua

TOOLS AND APPROACHES TO VALUING THE INTELLECTUAL CAPITAL OF INTERNATIONAL COMPANIES IN THE CONTEXT OF AN INNOVATION-DRIVEN ECONOMY

The issue of analyzing the mechanisms for assessing the value of intellectual capital, which is formed in the activities of international companies in the conditions of an innovation-oriented economy, is considered. The subject of the study is the group of principles that form the assessment of the value of intellectual capital from the position of considering it as a specific object that is formed in conditions of risk and uncertainty. It is noted that the key approaches to assessing intellectual capital are usually based on generally accepted theories of value, but may change under the influence of the external environment instability and the lack of information about future changes. The basic concepts of value are analyzed and it is found that they take into account to a limited extent the peculiarities of intellectual capital as an object of assessment in the conditions of the global market. This necessitates the deepening of the theoretical and methodological foundations of its assessment, in particular the development of principles that meet the modern challenges of the innovation economy. A classification of the main principles of assessing the value of intellectual capital is compiled, which involves their division into separate key groups depending on the nature of application.

Key words: intellectual capital, risk and uncertainty, valuation principles and methods, strategic potential of international companies, inn.

Постановка проблеми. В умовах стрімкого розвитку інноваційної економіки інтелектуальний капітал стає одним із ключових нематеріальних активів, що формують конкурентні переваги міжнародних компаній. Проте сучасні підходи до оцінювання його вартості залишаються недостатньо адаптованими до специфіки цього активу. Традиційні методики були розроблені переважно для матеріальних ресурсів і не враховують комплексну, синергетичну та динамічну природу інтелектуального капіталу, його залежність від зовнішніх ризиків та невизначеності [1]. Це створює значні труднощі у прийнятті управлінських і інвестиційних рішень, оскільки відсутність достовірної оцінки вартості інтелектуального капіталу ускладнює визначення його економічної ефективності, стратегічної значущості та впливу на загальну вартість компанії. Крім того, нинішня нестабільність глобального ринку ще більше ускладнює створення універсального підходу до такого оцінювання [3]. Таким чином, актуальною науковою проблемою є пошук і вдосконалення теоретико-методологічних засад, а також інструментів оцінки інтелектуального капіталу міжнародних компаній, які враховували б його нематеріальний характер, вплив зовнішнього середовища та можливість отримання довгострокових вигід.

Аналіз останніх досліджень. Концепції та методології оцінки вартості інтелектуального капіталу є об'єктом наукового пошуку як зарубіжних, так і вітчизняних фахівців, зокрема Едвінссон Л., Барух Л., Пулич А., Стюарт Томас А., Гончарова Н., Кузьмін О., Мокій А., Савченко Т. та ін. Інструменти оцінки та структура інтелектуального капіталу в економіці розглянуто в публікаціях Гринчук Я., Семенова Н., Завадської Л. та ін. Наявні підходи до оцінювання інтелектуального капіталу

залишаються фрагментарними та недостатньо адаптованими, що обмежує їхнє практичне застосування у діяльності міжнародних компаній.

Мета публікації полягає у визначенні та обґрунтуванні підходів до оцінки вартості інтелектуального капіталу міжнародних компаній в умовах інноваційної економіки та вироблення комплексної системи принципів оцінювання, яка враховуватиме чинники ризику, невизначеності, взаємозв'язок з внутрішніми та зовнішніми впливами, а також здатна стати основою для удосконалення інструментів управління стратегічним потенціалом міжнародних компаній.

Завдання:

проаналізувати наукові підходи до оцінювання вартості інтелектуального капіталу в економічній теорії;

дослідити обмеження існуючих теорій вартості щодо застосування до нематеріальних активів, зокрема інтелектуального капіталу;

визначити ключові чинники ризику та невизначеності, що впливають на процес оцінки інтелектуального капіталу в умовах інноваційної економіки;

систематизувати принципи оцінювання вартості інтелектуального капіталу з урахуванням сучасних викликів;

запропонувати удосконалені підходи до оцінки, адаптовані до потреб міжнародних компаній;

обґрунтувати доцільність формування нової методологічної основи для більш точної та об'єктивної оцінки інтелектуального капіталу.

Виклад основного матеріалу. У другій половині XX століття зросло значення такої категорії, як знання, яка відіграє ключову роль у розвитку сучасної економіки. Комплекс знань, що використовується у діяльності міжнародних компаній, фахівці та експерти почали визначати терміном інтелектуальний капітал. Ефективне управління цим капіталом неможливе без визначення його ринкової вартості, в оцінці якої зацікавлені різні групи користувачів – менеджери компаній, їхні власники, а також потенційні інвестори [4].

Багато сучасних дослідників зазначають, що інтелектуальний капітал має низку специфічних особливостей, насамперед пов'язаних з його нематеріальною природою, що ускладнює процес визначення його вартості. Існує також залежність оцінки інтелектуального капіталу від прогнозів його майбутнього використання, компетентності носія знань і здатності ефективно реалізувати потенціал цього капіталу [5].

Інтелектуальний капітал є складною системою, яка не завжди піддається поділу на чіткі складові, а окремі його елементи взагалі не можуть бути відокремлені від організаційної структури компанії. Водночас, його загальна оцінка значно зростає завдяки синергетичному ефекту, коли сукупна вартість перевищує просту суму окремих компонентів [2].

Класичні та австрійські школи економічної думки відіграли ключову роль у формуванні сучасної теорії вартості, хоча їхні підходи до трактування вартості й витрат суттєво відрізняються. Зокрема, витратний підхід до оцінювання вартості бере свої витоки з поглядів представників класичної економічної школи, таких як Рікардо Д., Сміт А., Маркс К., які розробили основи трудової теорії вартості.

Водночас, теорія граничної корисності, яку розвивали маржиналісти, стала альтернативною концепцією і мала значний вплив на подальше становлення методології оцінки. Один із трьох провідних підходів до оцінювання – дохідний, який спирається на ідеї теорії тимчасових преференцій, сформульованої австрійським економістом і політичним діячем Ойгеном фон Бем-Баверком [8].

Основи дохідного підходу також отримали розвиток у праці «Принципи економіки» представника неокласичної школи Маршалла А. Згодом його послідовник Бабкок М., у

дослідженні «Оцінка нерухомості» систематизував ключові принципи та методологію практичного застосування цього підходу для оцінювання вартості активів [7].

У табл. 1 детально розглянуто ключові недоліки традиційних теорій вартості у контексті їх використання для формування вартості інтелектуального капіталу.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика економічних теорій вартості у контексті оцінки інтелектуального капіталу

Теорія	Опис теорії	Недоліки щодо оцінки інтелектуального капіталу
Трудова теорія вартості	Вартість об'єкта визначається витратами праці, необхідними для його виробництва. В основі лежить порівняння робочого часу	Неможливо точно виміряти трудові витрати на створення знань. Вартість інтелектуального капіталу часто невіддільна від самого об'єкта, а не є лише результатом витрат праці
Маржиналістська теорія	Орієнтована на граничну корисність товару: цінність визначається останньою одиницею споживання (знижується із насиченням)	Непридатна для знань, оскільки вони не мають граничної корисності – чим більше знань, тим більша їхня цінність. Знання підпорядковуються закону зростаючої, а не спадної віддачі
Неокласична теорія вартості	Поєднує трудові витрати й корисність продукту; ринкова ціна формується на основі попиту, пропозиції й витрат виробництва у довгостроковій перспективі	Не враховує особливості інтелектуального капіталу: невидимість, нематеріальність, мультиплікативний ефект. Залежить від тих самих припущень, що й попередні дві теорії

Джерело: складено автором за [6]

Таким чином, жодна з розглянутих вище класичних теорій вартості не може бути повною мірою застосована для оцінки інтелектуального капіталу, оскільки вони здебільшого орієнтовані на фізичні активи. Це свідчить про те, що підходи до оцінювання інтелектуального капіталу повинні ґрунтуватися на інших принципах і засадах, ніж ті, що використовуються для матеріальних ресурсів. Визначення принципів, що покладені в основу оцінки складових інтелектуального капіталу, є ключовим етапом у формуванні відповідної методологічної бази, яка дозволяє встановити достовірні вартісні характеристики цих активів. Саме ідентифікація структури та змістовного наповнення інтелектуального капіталу є важливою складовою розробки концепції його оцінки.

Проведемо дослідження еволюції базових принципів, які застосовуються для оцінювання вартості інтелектуального капіталу міжнародних компаній. У сучасній економічній практиці загальноприйнятою є класифікація принципів оцінювання за кількома підходами [11]:

- які відображають позицію власника або користувача об'єкта;
- які враховують точку зору основних гравців ринку, з урахуванням поточної ринкової ситуації;
- які виходять із характеристик самого об'єкта власності, зокрема особливостей його взаємодії з іншими елементами майнового комплексу.

Також можливе відокремлення принципів, що стосуються ефективного та найбільш раціонального використання об'єкта, шляхом поєднання міжгрупових підходів. Відповідно до положень Національного стандарту №1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» визначено сім універсальних принципів, які можуть бути застосовані незалежно від конкретного типу об'єкта: співвідношення попиту й пропозиції, динаміка вартості, корисність, принцип заміщення, єдність ціни на різних ринках, очікування вигоди та принцип найефективнішого використання [10].

Окремі вчені-економісти також пропонують спеціалізовані групи принципів для оцінювання об'єктів зі специфічними властивостями: нерухомості, об'єктів інтелектуальної власності, виробничого обладнання тощо. Відповідно, оцінювання такого складного нематеріального активу, як інтелектуальний капітал, потребує використання принципів, що враховують його структурні особливості як об'єкта оцінки [9].

З огляду на специфічний характер інтелектуального капіталу, пропонується наступне групування принципів, які доцільно застосовувати при його оцінюванні (рис. 1):

1) Принципи, що враховують виключно чинники внутрішнього середовища компанії – ці принципи фокусуються на внутрішніх особливостях підприємства, яке є носієм інтелектуального капіталу. До таких чинників належать структура управління, рівень корпоративної культури, система мотивації персоналу, ступінь командної взаємодії, інституційна зрілість організації та бачення власників щодо довгострокового використання нематеріальних активів.

2) Принципи, що відображають унікальні характеристики інтелектуального капіталу, які відрізняють його від інших активів. Інтелектуальний капітал має низку ознак, які не характерні для матеріальних активів: невідчутність, неможливість фізичного зношення, складність копіювання, висока залежність від людського чинника та взаємозв'язок з репутацією та брендом. У зв'язку з цим оцінювання має базуватися на таких принципах, як урахування синергії між компонентами інтелектуального капіталу (людським, структурним і клієнтським), унікальність знань як ресурсу та здатність до масштабування нематеріальних активів без втрати якості. На відміну від фізичного капіталу, інтелектуальний ресурс може одночасно використовуватись у кількох процесах, не зменшуючи своєї вартості. Це зумовлює необхідність адаптації підходів до його оцінки, що відрізняються від традиційних методів бухгалтерського обліку.

3) Принципи, що враховують ступінь впливу зовнішнього середовища на вартість інтелектуального капіталу з урахуванням динаміки ринкових чинників. Значна частина вартості інтелектуального капіталу формується в контексті ринкових умов: зміна попиту на інноваційні продукти, швидкість технологічних змін, конкурентне середовище, рівень регуляції, глобальні тренди. Принципи цієї групи передбачають урахування динамічності ринку, здатності компанії адаптувати інтелектуальні ресурси до змін та потенціалу знань бути конкурентною перевагою. Наприклад, одна й та сама технологія може мати різну вартість на різних ринках залежно від наявних аналогів, інтелектуальної власності конкурентів або швидкості оновлення галузі. Тому оцінка повинна бути чутливою до зовнішнього контексту, враховуючи як прямі економічні, так і інституційні чинники.

4) Принципи, пов'язані з організацією самої процедури оцінювання та побудовою системи, яка забезпечує отримання об'єктивного показника вартості. Ця група принципів стосується методологічних та організаційних аспектів самого процесу оцінювання. Вона охоплює такі критерії, як достовірність джерел даних, об'єктивність методів, узгодженість підходів до вимірювання різних компонентів інтелектуального капіталу та здатність методики відображати реальну ринкову вартість активу. Особливо важливо, щоб система оцінки враховувала як кількісні, так і якісні показники, забезпечувала можливість валідації результатів, була прозорою та відтворюваною. Зокрема, важливо дотримуватися

принципів системності (врахування взаємозв'язків між елементами капіталу) і динамічності (здатність відображати зміну вартості в часі).

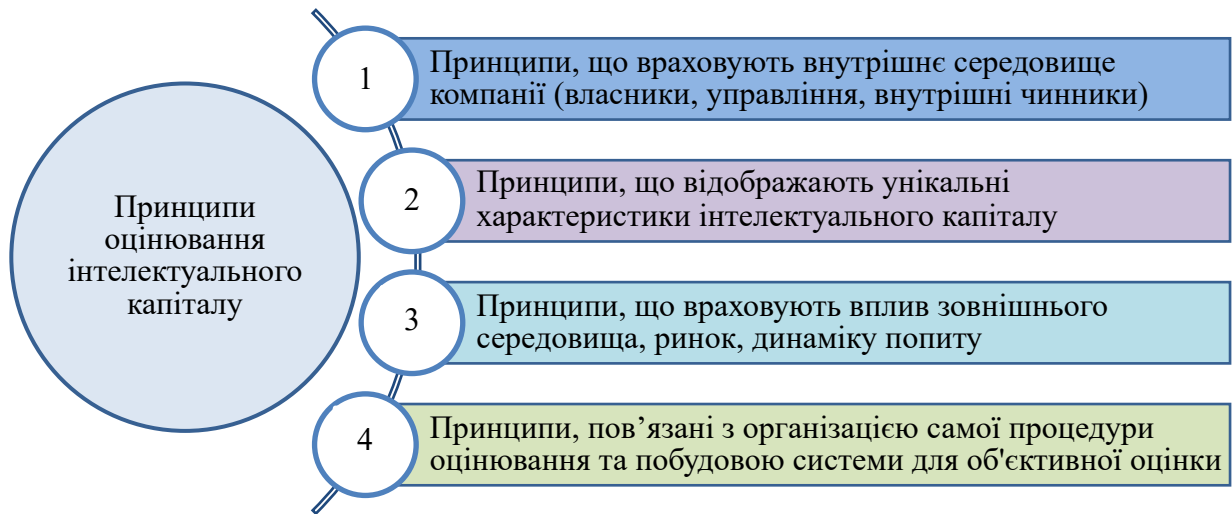


Рисунок 1 – Групування принципів оцінювання інтелектуального капіталу
Джерело: складено автором за даними [12]

У разі оцінки інтелектуального капіталу роль «оцінювання» суттєво змінюється – воно перестає бути просто фіксацією розрахованої вартості або консультацією з питань ціноутворення. Тепер оцінка стає експертною діяльністю у сфері цінової політики та прогнозування розвитку підприємства на найближче майбутнє. Експерт повинен володіти навичками прогнозування, зокрема вміти ідентифікувати ключові тенденції та передбачати їх можливий розвиток, а також користуватися різноманітними аналітичними інструментами для обробки й аналізу інформації, що дозволяє прогнозувати зміни вартості інтелектуального капіталу. Якщо при оцінці фізичного капіталу оцінювач, як правило, повинен мати навички аналізу зовнішнього середовища і використовувати доступні дані про технічний або виробничий стан основних засобів, то в процесі оцінки інтелектуального капіталу значно зростає роль обробки великих масивів даних [14]. Це вимагає вищої кваліфікації від оцінювачів і значного розвитку їх інтелектуальних здібностей. Інакше кажучи, оцінку інтелектуального капіталу повинен виконувати спеціаліст найвищого рівня.

На сьогоднішній день у світі склалася доволі складна соціальна, економічна та політична ситуація, яка особливо стимулює міжнародні компанії до активної оцінки свого інтелектуального капіталу.

З огляду на це, пропонується варіант класифікації принципів, що визначають вартість інтелектуального капіталу, представлений на рис. 2.

Висновки. Стрімкі зміни зовнішнього середовища, зростання ролі наукових досягнень, трансформація характеру трудових процесів, еволюція взаємовідносин між міжнародними компаніями та споживачами/клієнтами, а також поступове підвищення значення низки інших факторів, що визначають здатність компанії стабільно отримувати доходи з ринку завдяки використанню власного інтелектуального капіталу, зумовлюють необхідність якісного оновлення теоретичних і методологічних засад оцінювання показників інтелектуального капіталу.

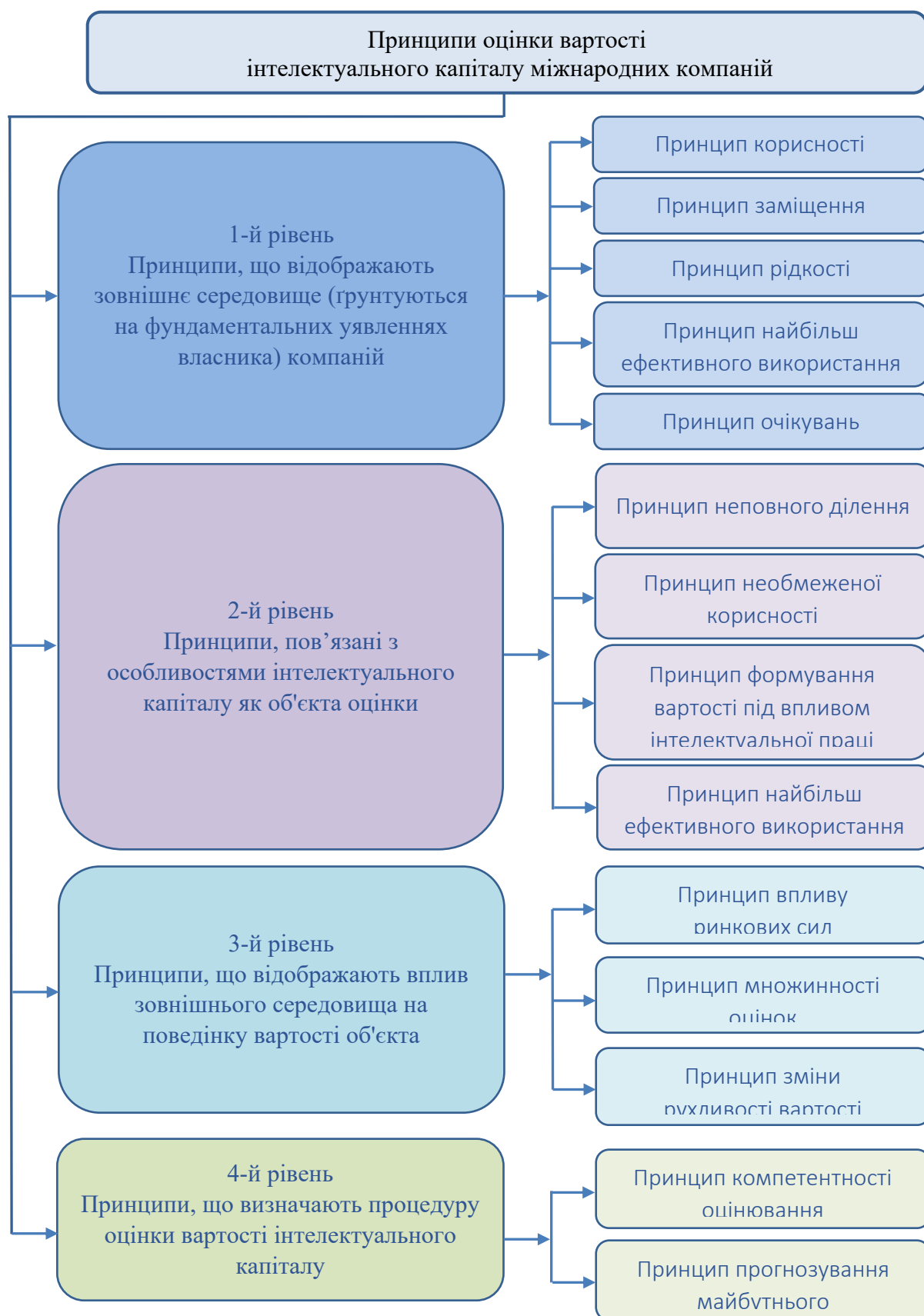


Рисунок 2 – Принципи оцінки інтелектуального капіталу міжнародних компаній на основі багаторівневої класифікації

Джерело: складено автором за даними [13]

У результаті проведеного дослідження можемо зробити висновок, що наявні на сьогодні теорії оцінки вартості не можуть бути повноцінною основою для оцінювання інтелектуального капіталу через його специфічні особливості. З метою якісного та ефективного розвитку теоретико-методологічного підґрунтя оцінки запропоновано комплексну систему принципів оцінювання вартості інтелектуального капіталу, яка враховує його особливості як об'єкта оцінки, а також чинники впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Підсумовуючи, можна зробити висновки, що запропонована система принципів має значний потенціал з погляду формування теоретичних, інструментальних і методичних засад для об'єктивного оцінювання вартості інтелектуального капіталу міжнародної компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковтуненко Ю. В., Каверіна С. Ю. Методичний інструментарій оцінки інтелектуального капіталу інноваційного розвитку підприємства. Економіка і суспільство. 2016. №2. С. 289-291.
2. Григор'єв П. К., Атаманчук З. А. Тлумачення понять «інновація» та «інноваційний процес» в сучасних реаліях. International scientific peer-reviewed journal «Modern engineering and innovative technologies». Germany. Issue №34, Part 2. August 2024. С. 115-122. URL: <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit34-00-069> (дата звернення: 12.05.2025).
3. Атаманчук З. А., Дідович І. І., Макогін З. Я. Людський вимір постіндустріалізму в контексті глобалізаційних процесів. SWorld Journal, 2023. № 20, Частина 2, С. 21-31. URL: <https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj20-02-037> (дата звернення: 30.05.2025).
4. Дробот Я. В., Корнієнко І. С. Управління капіталом в контексті забезпечення фінансової безпеки підприємства. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2022. № 1(4). С. 68-78.
5. Стюарт Томас А. Інтелектуальний капітал. Нове джерело багатства організацій / Пер. з англ. В. Ноздріна. 2007. С. 163-170.
6. Гаршина О. К. Конспект лекцій за курсом «Політична економія» для студентів економічних спеціальностей академії. Краматорськ: ДДМА, 2003. Ч. 1. С. 51–60. URL: <https://buklib.net/books/21866/> (дата звернення: 26.05.2025).
7. Корнійчук Л. Я., Татаренко Н. О., Поручник А. М. та ін. Історія економічних учень. К.: КНЕУ, 1999. URL: <https://buklib.net/books/26618/> (дата звернення: 26.05.2025).
8. Нестеренко О. П. Австрійська школа та марксизм: Бем-Баверк contra Маркс. «Економічна спадщина К. Маркса: погляд через призму століть». Збірник матеріалів Всеукраїнського Круглого столу 25 квітня 2018 року. С. 129-133. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Faculty_of_Economics_and_Administration/Kaf+istorii+ta+teorii+gospodarstva/212121ZbD196rnik28A529-verstka_Marks__2018.pdf (дата звернення: 21.05.2025).
9. Бонтис Н. Оцінка активів знань: огляд моделей, що використовуються для вимірювання інтелектуального капіталу. Міжнародний журнал аналізу з боку керівництва. 2001. № 3. С. 41-60.
10. Про внесення змін до Національного стандарту № 1 “Загальні засади оцінки майна і майнових прав”: Постанова Кабінету Міністрів України від 9 серпня 2022 р. № 886. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/886-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.06.2025).
11. Чорна М. В. Глухова С. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків : ХДУХТ, 2012. С. 10-18.
12. Ковтуненко Ю. В., Каверіна С. Ю. Методичний інструментарій оцінки інтелектуального капіталу інноваційного розвитку підприємства. Економіка і суспільство. 2016. №2. С. 289–291.

13. Коваленко М. А., Ломоносов А. В., Ломоносова О. Е., Житченко Г. О. Інтелектуальний капітал підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Херсон: Олді-плюс, 2019. С. 194-234.

14. Панасовський Ю. В., Семененко Б. А., Теліженко О.М. та ін. Оцінка активів підприємства. Навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2009. С. 60-72.

REFERENCES

1. Kovtunenکو, Yu., Kaverina, S. (2016). Methodological tools for assessing the intellectual capital of enterprise innovation development. *Economics and Society*. No. 2. 289–291.

2. Hryhoriev, P., Atamanchuk, Z. (2024). Interpretation of the concepts "innovation" and "innovation process" in modern realities. *International scientific peer-reviewed journal "Modern engineering and innovative technologies"*. Germany. Issue #34, Part 2, August 2024. 115–122. Available at: <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit34-00-069> (accessed: 12.05.2025).

3. Atamanchuk, Z., Didovych, I., Makohin, Z. (2023). The human dimension of post-industrialism in the context of globalization processes. *SWorld Journal*. Bulgaria. Issue #20, Part 2, 21–31. Available at: <https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj20-02-037> (accessed: 30.05.2025).

4. Drobot, Ya., Korniienko, I. (2022). Capital management in the context of ensuring enterprise financial security. *Economic Bulletin of the Dnipro State Technical University*, No. 1 (4), 68–78.

5. Stewart, T. (2007). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations* (V. Nozdryn, Trans.). 163–170.

6. Harshyna, O. (2003). Lecture notes for the course "Political Economy" for students of economic specialties of the academy. Part 1. 51–60. Kramatorsk: DDMA. Available at: <https://buklib.net/books/21866/> (accessed: 26.05.2025).

7. Korniiichuk, L., Tatarenko, N., Poruchnyk, A., & others (1999). *History of Economic Thought*. Kyiv: KNEU. Available at: <https://buklib.net/books/26618/> (accessed: 26.05.2025).

8. Nesterenko, O. (2018). Austrian school vs. Marxism: Böhm-Bawerk contra Marx. In *The Economic Heritage of Karl Marx: A View Through the Prism of Centuries*. Proceedings of the All-Ukrainian Round Table. April 25, 2018. 129–133. Available at: https://kneu.edu.ua/userfiles/Faculty_of_Economics_and_Administration/Kaf+istorii+ta+teorii+gospodarstva/212121ZbD196rnik28A529-verstka_Marks__2018.pdf (accessed: 21.05.2025).

9. Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*. No. 3. 41–60.

10. On Amendments to National Standard No. 1 "General Principles of Valuation of Property and Property Rights": Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. August 9, 2022. No. 886. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/886-2022-%D0%BF#Text> (accessed: 02.06.2025).

11. Chorna, M., Hlukhova, S. (2012). Evaluation of the effectiveness of innovative activity of enterprises: A monograph. Kharkiv. 10–18.

12. Kovtunenکو Yu., Kaverina S. Methodological Tools for Evaluating the Intellectual Capital of Enterprise Innovation Development. *Economy and Society*. 2016. No. 2. 289–291.

13. Kovalenko, M., Lomonosov, A., Lomonosova, O., Zhychenko, H. (2019). *Intellectual Capital of the Enterprise: A Textbook for Students of Higher Educational Institutions*. Kherson: Oldi-Plus. 194–234.

14. Panasovskyi, Yu. V., Semenenko, B. A., Telyzhenko, O. M., & others (2009). *Enterprise Asset Valuation: A Textbook*. Sumy: University Book. 60–72.

DOI 10.31558/2307-2318.2025.3.4

УДК 005.96:005.32:378.147

JEL Classification: J24, M12, M53, I23

L. Ilich,

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
ORCID: 0000-0002-8594-1824
e-mail: l.ilich@kubg.edu.ua

O. Akilina,

PhD in Economics, Associate Professor,
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
ORCID: 0000-0001-9968-4921
e-mail: o.akilina@kubg.edu.ua

TUTORING, MENTORING AND COACHING AS STRATEGIC INSTRUMENTS FOR HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT: TYPOLOGY, EFFECTS AND PRACTICES

The article explores the conceptual foundations of mentoring and coaching as strategic tools for human capital development within organizations. Based on an interdisciplinary analysis of contemporary research and empirical case studies (Google, SAP, Deloitte, DTEK, Metinvest, Borys Grinchenko Kyiv University), it highlights the differences between formalized coaching in the public sector and flexible mentoring in corporate settings. The study identifies key types of mentoring interactions – classical, peer-to-peer, reverse, group, and coaching-oriented – and analyzes their effectiveness depending on the implementation context. A typology of mentoring formats with real-world examples is presented, along with a systematization of their key organizational effects, including onboarding support, employee engagement, talent pipeline development, and emotional well-being. The research emphasizes mentoring as a component of an organization's emotional infrastructure that contributes to psychological safety, a culture of feedback, and the growth of leadership potential. The article concludes that a complementary integration of coaching and mentoring approaches can serve as a valuable resource for institutional advancement. The proposed directions for further research include the long-term impact of mentoring on career success, the effectiveness of various mentoring models across organizational sectors, and the integration of coaching and digital tools into mentoring programs.

Keywords: tutoring; mentoring; coaching; human capital; talent strategy; organizational culture; employee adaptation; HR practices.

Tab. – 3, Lit. – 12

Ільїч Л. М.,

доктор економічних наук, професор,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID: 0000-0002-8594-1824
e-mail: l.ilich@kubg.edu.ua

Акіліна О.В.,

кандидат економічних наук, доцент,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID: 0000-0001-9968-4921
e-mail: o.akilina@kubg.edu.ua

НАСТАВНИЦТВО, МЕНТОРСТВО Й КОУЧИНГ ЯК СТРАТЕГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: ТИПОЛОГІЯ, ЕФЕКТИ ТА ПРАКТИКИ

У статті розкрито концептуальні засади менторства та наставництва як інструментів стратегічного розвитку людського капіталу в організаціях. На основі міждисциплінарного аналізу сучасних досліджень та емпіричних кейсів (Google, SAP, Deloitte, ДТЕК, Метінвест, Київський університет імені Бориса Грінченка) обґрунтовано відмінності між формалізованим наставництвом у публічному секторі та гнучким менторством у корпоративному середовищі. Виокремлено основні типи менторських взаємодій (класичне, реєр-to-реєр, реверсивне, групове, коучинг-орієнтоване) та проаналізовано їхню ефективність залежно від контексту впровадження. Представлено типологію форматів менторства з прикладами застосування, а також систематизовано ключові ефекти менторських програм – адаптація, залученість, формування кадрового резерву, емоційний добробут. Дослідження акцентує на менторстві як елементі емоційної інфраструктури організацій, що сприяє формуванню психологічної безпеки, культури зворотного зв'язку та розвитку лідерського потенціалу. Зроблено висновок про доцільність комплементарного поєднання наставництва й менторства як ресурсів інституційного зростання. Запропоновано напрями подальших досліджень, зокрема: вивчення довгострокового впливу менторства на кар'єрну успішність, дослідження ефективності різних моделей у різних секторах, інтеграція коучингових і цифрових компонентів у менторські програми.

Ключові слова: наставництво; менторство; коучинг; людський капітал; кадрова стратегія; організаційна культура; адаптація персоналу; HR-практики; лідерство.

Табл. – 3, Літ. – 12

Problem Statement. In a world facing unprecedented challenges and rapid transformations, the true strategic resource is no longer technology, but the human being – their flexibility, emotional maturity, and ability to learn through interaction. Under the influence of digital transformation, global crises, and increasing intergenerational diversity, organizations are focusing more than ever on the development of human capital as a key competitive advantage.

While the terms tutoring and mentoring are sometimes used interchangeably in academic and managerial discourse, this study treats them as distinct practices. Tutoring represents a structured, formalized process of onboarding support, mainly used in educational and public administration settings. Mentoring, in contrast, is a flexible, trust-based partnership aimed at fostering long-term professional growth, emotional intelligence, and leadership development in corporate and cross-functional environments.

Understanding these conceptual distinctions is essential for designing effective human capital strategies that combine structure and flexibility, ensuring adaptation while enabling deeper personal and leadership development. This study examines tutoring and mentoring as strategic instruments for human capital development, analyzing their typologies, effects, and practical applications across different organizational contexts.

Analysis of Recent Studies and Publications. The modern development of human capital is determined not only by technological innovations but also by a shift in managerial priorities, where the human being is recognized as a strategic resource. The UN Human Development Report 2025 [1] emphasizes that in an era of growing AI influence, progress depends on the ability of institutions to expand human agency, invest in competencies, and ensure equal access to opportunities. Choosing people over technology will shape the quality

of the future; therefore, managerial strategies must focus on creating conditions for increasing the value of human capital.

In this context, Deloitte's "2024 Global Human Capital Trends" [2] introduces the concept of *human performance*, which combines business and human outcomes (well-being, skills, belonging, career development) and calls for replacing outdated productivity metrics with value-creation measures for employees. Among the key tools highlighted are mentoring programs, the nurturing of microcultures, and *boundaryless HR*. Thus, mentoring and coaching emerge as strategic instruments for developing human capital, aligning individual growth with the organization's long-term goals, fostering knowledge transfer, identity formation, emotional competence, and engagement.

The understanding of the strategic role of mentoring and coaching outlined in global reports is deepened by academic research. Clutterbuck and Lane [3] provide an international overview of competencies and capabilities essential for effective mentoring, emphasizing the need for adaptable approaches depending on context, participant maturity level, and interaction goals. The authors highlight that successful mentoring programs combine interpersonal sensitivity, flexibility, and systematization, with effective mentors being able to adjust their style of support according to mentee needs.

The classical study by Kram, *Mentoring at Work* [4], laid the foundation for the theory of professional relationship development, defining the phases of mentoring (initiation, cultivation, separation, transformation) and two key functions – career and psychosocial. Kram demonstrates that mentoring not only transfers knowledge but also shapes organizational identity, creates a supportive environment, and enhances employee engagement. Continuing this work, Kram and Ragins co-authored the seminal *Handbook of Mentoring at Work* [5], which systematizes decades of research in the field. The book presents a multidimensional model of mentoring relationships, encompassing formal and informal formats, individual and group models, and various contexts – from corporate to academic – with a particular focus on the connection between mentoring, organizational culture, inclusion, and leadership development.

An important contribution to understanding the conditions for effective mentoring was made by Edmondson [6], who introduced the concept of *psychological safety* as a key factor in team learning and innovation. In her later work, *The Fearless Organization* [7], she expanded this concept to the strategic level, defining psychological safety as the foundation for engagement, knowledge sharing, and trust-building, including within mentoring programs.

The combination of contemporary management trends and academically grounded approaches shapes a holistic view of mentoring and coaching as multidimensional mechanisms for human capital development. At the same time, international practice increasingly relies on formalized standards that define the quality and effectiveness of mentoring programs. One of the most recognized frameworks is the *International Standards for Mentoring and Coaching Programmes (ISMCP)* [8], developed by EMCC Global. This framework sets criteria for designing, implementing, managing, and evaluating organizational mentoring and coaching programs, ensuring their sustainability, alignment with strategic goals, and consistency with ethics and inclusion principles.

At the corporate level, these standards are embodied in the programs of leading international companies. Google's Project Aristotle [9] revealed that the key factor for team effectiveness is psychological safety, enabling open communication and trust, and creating a favorable environment for learning and mentoring. SAP's report *Mentorship Programs at SAP: A Strategic Approach to Talent and Belonging* [10] describes a global mentoring and leadership development infrastructure, featuring automated mentor-mentee matching, regular Diversity Surveys, and best-practice analysis aimed at supporting diversity and inclusion. Deloitte Ukraine's Impact Report 2023–2024 [11] illustrates the integration of mentoring into employee

and leadership development systems, where mentors receive regular training, and programs facilitate knowledge transfer, onboarding of young professionals, development of managerial competencies, and strengthening of corporate culture.

Thus, the review of contemporary literature shows that mentoring and coaching are multidimensional, dynamic, and strategically important tools of human capital management, combining academically validated approaches, international standards, and effective corporate practices. This provides a strong foundation for further analysis of their conceptual distinctions, functions, formats, and impact in real organizational contexts.

Research Aim. The purpose of the study is to develop a comprehensive understanding of mentoring and coaching as tools of human capital management, identifying their distinctions, formats, and effects, as well as outlining the conditions for their effective integration into personnel development strategies

Presentation of the Main Material. In contemporary academic and practical literature, the terms *mentoring* and *tutoring* are often used interchangeably. However, in the context of this study, it is important to distinguish between them conceptually:

- Tutoring (in the public and educational sectors) is a formalized system of professional support implemented within institutional programs aimed at onboarding new employees. It is based on clearly defined job responsibilities, individual tutoring plans, and administrative monitoring of outcomes. The goal of tutoring is to ensure a quick integration into the professional environment, mastery of work standards, and immersion into corporate culture
- Mentoring (in corporate and cross-functional environments) is a flexible, partnership-based model of interaction built on trust, voluntariness, and mutual exchange of experience. Mentoring is not always formally structured; instead, it focuses on developing thinking, career vision, emotional competence, and leadership qualities. It often integrates elements of coaching, facilitation, and emotional support.

Mentoring and tutoring carry different meanings, serve distinct functions, and apply in different organizational contexts. A clear understanding of their distinctions is essential for designing effective employee support programs. In this study, we define tutoring as a formalized, structured system of onboarding support typically implemented in educational institutions and public administration settings, while mentoring is understood as a flexible, partnership-based model of professional interaction focused on personal growth, emotional competence, and leadership development. The main systemic differences between these two practices are summarized in Table 1.

Thus, tutoring and mentoring are not interchangeable concepts. They serve distinct functions within human capital strategies: tutoring provides structured adaptation support, while mentoring creates opportunities for deeper career and leadership development. This distinction is fundamental to the further analysis presented in this paper.

Mentoring, on the other hand, creates opportunities for deeper personal and leadership growth, particularly in times of change, innovation, and the need for talent development. Mentoring is uniquely positioned to foster a culture of trust, self-reflection, and sustainable growth in modern organizations. Therefore, a complementary combination of both approaches – depending on the goals, career stage, and context – allows organizations to achieve the maximum effect in developing human capital.

Table 1 – Systemic Characteristics of Tutoring vs. Mentoring in Human Capital Development

Comparison Criterion	Tutoring	Mentoring
Context of application	Education, public administration, onboarding of new employees	Business, corporate sector, cross-functional environments
Level of formalization	High – fixed in job descriptions and plans	Flexible – often voluntary and informal
Type of interaction	Vertical (experienced – junior employee)	Partnership or horizontal interaction
Focus	Transfer of professional experience, institutional adaptation	Career development, mindset, emotional intelligence
Duration of interaction	Limited in time (e.g., up to 3 months)	Can be long-term, without fixed limits
Target audience	Newly hired employees without experience	Young talents, high-potential employees, change leaders
Expected outcome	Mastery of standards, integration into professional community	Potential development, leadership support, engagement
Integration of coaching	Rare, usually in the form of instruction	Often integrates coaching and facilitation

Source: compiled by the authors

Based on the analysis of literature and practical case studies, it has been determined that contemporary mentoring goes beyond the classical “senior mentor – junior protégé” model and encompasses diverse formats: peer-to-peer, reverse, group, and functional mentoring. Despite their variety, all these formats are grounded in trust, mutual development, and emotional support. Mentoring functions as a mechanism of personalized growth, facilitating adaptation, shaping career strategies, and mitigating organizational risks associated with employee turnover.

Mentoring is transforming from a one-dimensional vertical interaction into a multi-format tool of support, learning, and co-creation. This evolution is driven both by generational shifts and by the demand for new leadership models built on trust, partnership, and emotional connection.

As mentoring becomes institutionalized as a core element of HR strategy, there is a growing need for a clear understanding of its typology. Depending on the organizational context, interaction goals, and participant roles, mentoring programs are implemented in various formats, each with its own specific features. Table 2 provides a summarized classification of mentoring types with brief descriptions and practical examples of their application.

Table 2 – Formats of Mentoring Interaction in Organizations: Essence and Examples of Implementation

Type of Mentoring	Definition	Examples of Application
Classical mentoring	A traditional model where an experienced employee supports a newcomer by transferring knowledge, norms, and organizational culture.	Onboarding of new lecturers at a university; orientation of young specialists in public institutions.
Peer-to-peer mentoring	Mentoring relationships between employees of the same level or experience, fostering mutual learning, support, and reflection.	Peer support programs for junior specialists in IT companies; student mentoring initiatives in education.
Reverse mentoring	A younger employee (usually with digital or socio-cultural expertise) acts as a mentor to a more experienced colleague.	Digital transformation programs where young employees train senior staff on new tools.
Group mentoring	Mentoring in small groups, where one or several mentors work simultaneously with several mentees to promote experience exchange.	Leadership schools discussing cases, challenges, and development strategies; cross-departmental academic mentoring programs.
Mentoring with coaching elements	Combines mentoring support with a coaching approach, helping not only with adaptation but also with achieving personal and professional goals.	Career mentoring in international companies; individual development programs in public administration.

Source: compiled by the authors

As the comparative analysis shows, mentoring is a multifaceted tool for organizational development, adaptable to the needs of both newcomers and experienced employees. From classical forms to innovative ones (peer-to-peer, reverse, group mentoring), each mentoring format has the potential to unlock new leadership models, support institutional learning, and enhance intergenerational collaboration. A comprehensive use of various mentoring practices allows organizations to strike a balance between stability and innovation in human capital development.

Group mentoring has proven to be an effective approach to leadership development and strengthening communities of practice, while mentoring with coaching elements enables work not only on competencies but also on employees' goals, motivation, and inner needs.

This typology provides a foundation for designing flexible mentoring programs in organizations, tailored to environmental specificities, strategic challenges, and the needs of the target audience.

An analysis of international and Ukrainian experience reveals key success factors for mentoring in organizations:

Google. Mentoring is deeply embedded in the culture; informal mentors are active, facilitation is widely used, and a culture of openness and feedback is strongly encouraged [9].

SAP. A global mentoring support structure has been established, with automated mentor-mentee matching and dedicated programs for diversity and inclusion development [10].

Deloitte. Mentoring is an integral part of career management, with regular training for mentors and effectiveness monitored through HR analytics [11].

DTEK. A strategic mentoring program is implemented as a tool for leadership development and change management. Mentors undergo certification training with coaching modules, and programs are supported by internal knowledge platforms and KPI tracking.

Metinvest. Mentoring approaches are integrated into succession planning and talent pipeline development. Within the Talent HUB program, mentoring is aligned with individual development goals, supported by digital progress trackers, and focused on soft skills assessment.

Educational Institutions. Mentoring and coaching practices also operate effectively in the education sector, albeit with their own specific features. At Borys Grinchenko Kyiv University, a formalized model for onboarding newly appointed lecturers has been implemented, which includes an individual plan, mentor assignment based on teaching quality criteria, systematic support, and reporting [12]. This approach ensures rapid integration into the academic community, the transfer of professional values, and a reduction in psychological stress during the adaptation stage.

Each of these cases confirms that successful mentoring is not only about knowledge transfer but also about connection, vision, and trust. Organizations that invest in mentoring programs create conditions for sustainable growth, knowledge management, and internal leadership development.

The effects of mentoring in organizations go beyond individual employee development, encompassing strategic aspects of human capital management. Their manifestation depends on the chosen interaction format, mentors' readiness for partnership, and the organization's ability to embed mentoring practices into its culture. Table 3 summarizes the key effects of mentoring in the organizational context, highlighting their essential characteristics, recommended forms of implementation, and possible indicators for assessing effectiveness.

Thus, mentoring emerges as a multidimensional tool that simultaneously influences the level of employees' personal self-realization, the quality of managerial decision-making, and the overall state of the organizational environment. Its effects encompass both "hard" dimensions – adaptation, productivity, employee turnover – and "soft" aspects, such as trust, emotional safety, and intrinsic motivation. The successful implementation of mentoring programs requires not only the existence of structures but also systematic work on mentor competencies, clearly defined expectations, and established feedback mechanisms. A comprehensive consideration of these effects allows mentoring to be viewed as a strategic resource for human capital development in the context of dynamic change.

The findings of this study not only confirm the effectiveness of tutoring as a personnel management tool but also deepen the understanding of its role in the modern organizational context. Comparison with previous studies (Clutterbuck, Kram, Ragins, Edmondson) confirms that mentoring is simultaneously a process, a relationship, and a social technology that supports employee adaptation, development, and retention.

Within the scope of this research, several aspects should be emphasized:

- **Mentoring vs. Coaching.** While many sources distinguish these approaches, in real practice, they are increasingly intertwined. Mentoring that incorporates coaching elements (mentor-coach) proves to be most effective with young professionals, where both career guidance and decision-making support are crucial.

Table 3 – Key Effects of Mentoring in Organizations

Key Effect	Impact Description	Optimal Mentoring Format	Evaluation Indicators
Accelerated employee adaptation	Mentoring shortens the onboarding period for newcomers, supporting them in mastering duties and	Classical 1:1 mentoring, shadowing	Time to independent work, productivity evaluation
Employee engagement and loyalty	Mentoring relationships foster trust, reflection, and a sense of role significance.	Peer-to-peer, regular reflective meetings	eNPS level, participation in events, engagement
Talent pipeline development	Mentoring helps identify future leaders and creates a basis for promotions.	Mentoring + coaching, development conversations	% of promoted employees, talent pool formation
Reduced turnover	Mentoring reduces anxiety and uncertainty in new employees, lowering early	Mentor-ambassador during onboarding	Staff turnover rate within 6–12 months
Enhanced emotional well-being	Mentoring creates a safe space where employees can openly discuss challenges, receive feedback, and grow with support.	Group mentoring, facilitated trust circles	Employee well-being surveys, stress level assessments

Source: compiled by the authors

- **Formal and Informal Mentoring.** In the public sector, formalization prevails, providing process control but potentially limiting flexibility. Corporate experience demonstrates the effectiveness of informal mentor-mentee pairs based on voluntariness and mutual choice, though this approach requires a higher level of mentoring culture.

- **Mentoring as Part of the Emotional Infrastructure.** A growing number of studies indicate that mentoring provides not only professional but also emotional support, fostering a sense of psychological safety and belonging. This is particularly relevant in hybrid work environments, where the risk of isolation is higher.

- **Mentoring in Educational Institutions.** The case study of Borys Grinchenko Kyiv University shows that formalized mentoring for lecturers not only accelerates adaptation but also contributes to building an academic community, transmitting values, and shaping norms of professional conduct. This highlights mentoring's potential in education as a long-term investment in the quality of human capital.

- **Underestimated Challenges.** Despite numerous positive outcomes, mentoring programs often face barriers – formalism, lack of mentor motivation, insufficient time, absence of feedback. This requires a holistic approach to designing, launching, and maintaining such programs, involving HR specialists, leadership, and mentors themselves.

Thus, the discourse around mentoring should go beyond the functional perspective and consider it as a sociocultural phenomenon that shapes trust, belonging, and the organization's

future. Mentoring serves as a channel for transmitting not only knowledge but also values that determine the quality of the organizational environment.

Conclusions. The findings of the study confirm that mentoring and tutoring are not merely tools for professional development but systemic mechanisms of strategic human capital management. They are capable of simultaneously ensuring adaptation, building leadership potential, developing emotional competence, and strengthening organizational resilience. The conceptual distinction and systemic characteristics proposed in this paper help avoid terminological ambiguity and lay the groundwork for designing effective HR strategies.

The synthesis of international standards (ISMCP), academic approaches, and corporate case studies of leading companies (Google, SAP, Deloitte, DTEK, Metinvest), along with the example of a formalized onboarding model for new lecturers at Borys Grinchenko Kyiv University, demonstrates that the most effective programs combine structure and flexibility, voluntary participation and clear success indicators, and integrate coaching, facilitation, and digital tools. Importantly, the identified formats of mentoring interaction (traditional, peer-to-peer, reverse, group-based, and coaching-enhanced) enable organizations to design individualized development trajectories for different employee groups, maintaining a balance between stability and innovation.

The scientific value of the study lies in constructing an integrated model of understanding mentoring and tutoring, combining their functional distinctions with an assessment of their impact on organizational culture, psychological safety, and the strategic goals of human capital development. The practical significance of the findings is reflected in the potential use of the proposed typologies, criteria, and formats to design adaptive mentoring programs in various sectors, considering environmental specificities and organizational maturity levels.

Future research should focus on the empirical assessment of the long-term impact of mentoring on career success; evaluating the effectiveness of different tutoring models across organizational contexts; analyzing its role in fostering psychological safety; developing innovative approaches to mentor training using coaching tools; and exploring the potential of digital platforms for personalized mentoring support.

The research highlights the importance of maintaining a clear conceptual distinction between tutoring and mentoring in human capital strategies. Tutoring ensures structured adaptation and knowledge transfer during the onboarding phase, whereas mentoring provides broader, personalized support that nurtures leadership potential, emotional competence, and sustainable organizational growth. Recognizing their unique contributions allows organizations to design complementary programs that combine structure and flexibility for maximum impact.

REFERENCES

1. United Nations Development Programme. (2025). *Human development report 2025. A matter of choice: People and possibilities in the age of AI*. UNDP. Retrieved from <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2025>
2. Deloitte. (2024). *2024 global human capital trends. Thriving beyond boundaries: Human performance in a boundaryless world*. Deloitte Insights. Retrieved from https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/ua/en/docs/about/2024/DI_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf
3. Clutterbuck, D., & Lane, G. (2024). *The Situational Mentor: An International Review of Competences and Capabilities in Mentoring*. Gower Publishing.
4. Kram, K. (1985). Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organisational Life. *Administrative Science Quarterly*. 30 (3). DOI: 10.2307/2392687.

5. Ragins, B., & Kram, K. (2007). *The Handbook of Mentoring at Work*. SAGE Publications. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/255662364_The_Handbook_of_Mentoring_at_Work
6. Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. Retrieved from <https://doi.org/10.2307/2666999>
7. Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
8. European Mentoring & Coaching Council (EMCC). (2021). *International Standards for Mentoring and Coaching Programmes (ISMCP)*. Retrieved from <https://www.emccglobal.org/accreditation/ismcp/>
9. Duhigg, C. (2016). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. *The New York Times Magazine*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
10. SAP Global Diversity & Inclusion Office. (2023). *Mentorship Programs at SAP: A Strategic Approach to Talent and Belonging*. Internal report.
11. Deloitte Ukraine. (2024). *Deloitte Ukraine Impact Report 2023–2024*. Deloitte. Retrieved from <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/ua/uk/docs/about/2024/ukr-deloitte-ukraine-impact-report-2023-2024.pdf>
12. Borys Grinchenko Kyiv University. (2018). *Regulation on the adaptation of newly appointed academic staff*. Approved by the Academic Council decision No. 7 of August 30, 2018, Order No. 528. Retrieved from https://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/nnc.rpl/adaptatsiya/polozhennya_pro_adaptatsiyu.pdf

DOI 10.31558/2307-2318.2025.3.5

УДК 368.025.3:005.52

JELClassification: G22, G30, G32, L20, M10, O32

Калашник С. А.,аспірант, Навчально-науковий інститут економіки та управління,
Національний університет харчових технологій, м. Київ.ORCID: [0009-0008-6556-4655](https://orcid.org/0009-0008-6556-4655)E-mail: kalashnyck@gmail.com**Шірінян Л. В.**доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів,
Навчально-науковий інститут економіки та управління,
Національний університет харчових технологій, м. КиївORCID: [0000-0002-8349-2113](https://orcid.org/0000-0002-8349-2113)E-mail: ladashirinyan@ukr.net**ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ СТРАХОВИКОМ:
ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ І ФАКТОРИ ВПЛИВУ**

В умовах динамічного розвитку страхового ринку та зростаючого впливу різноманітних ризиків особливої актуальності набуває здатність менеджменту страхових компаній ефективно керувати діяльністю підприємства з метою досягнення запланованих результатів. Традиційні підходи до оцінки ефективності управління здебільшого базуються на фінансових показниках, таких як рентабельність, ліквідність та рівень витрат, що свідчить про обмеженість розуміння управлінської проблематики й потребує розширення досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є формулювання поняття ефективності управління страховою компанією як економічної категорії, що відображає досягнення стратегічних та операційних цілей страхового підприємства шляхом оптимізації управлінських процесів.

У публікації проаналізовано економічну природу та ключові елементи ефективного управління страховиком в сучасних умовах. Проведене дослідження розкриває багатофакторну природу ефективності управління страховиком. Також здійснено систематизацію внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на результативність управлінських рішень у нестабільному економічному середовищі.

Ключові слова: страховик, ефективність управління, фактори впливу, корпоративне управління, стратегічне планування, фінансове управління, операційне управління, управління ризиками, внутрішній аудит, впровадження інновацій

Табл. - 1, Рис. – 1, Літ. - 15

Sergiy Kalashnyk,Postgraduate student, Educational and Scientific Institute of Economics and Management,
National University of Food Technologies, KyivORCID: [0009-0008-6556-4655](https://orcid.org/0009-0008-6556-4655)E-mail: kalashnyck@gmail.com

Lada Shirinyan,
Doctor of Economic Sciences,
Head and Professor of the Department of Finance,
Educational and Scientific Institute of Economics and Management,
National University of Food Technologies, Kyiv
ORCID: [0000-0002-8349-2113](https://orcid.org/0000-0002-8349-2113)
E-mail: ladashirinyan@ukr.net

THE EFFICIENCY OF INSURANCE COMPANY MANAGEMENT: ECONOMIC NATURE AND INFLUENCING FACTORS

In the context of the dynamic development of the insurance market and the increasing impact of various risks, the ability of insurance company management to effectively lead the enterprise toward achieving planned outcomes is becoming particularly relevant. Traditional approaches to assessing management efficiency are largely based on financial indicators such as profitability, liquidity, and cost levels. This reflects a narrow understanding of management challenges and highlights the need for broader scientific exploration in this area.

The purpose of this article is to define the concept of management efficiency in insurance companies as an economic category that reflects the achievement of strategic and operational goals by optimizing managerial processes.

The article analyses the economic nature and key components of effective insurance company management in today's environment. The conducted study reveals the multifactorial nature of insurer management effectiveness. It also systematizes internal and external factors influencing the effectiveness of managerial decisions under unstable economic conditions.

Keywords: insurer, management efficiency, influencing factors, corporate governance, strategic planning, financial management, operational management, risk management, internal audit, innovation implementation

Tabl. - 1, Pic. – 1, Ref. - 15

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації ринків фінансових послуг в Україні ефективність управління страховиком набуває особливого значення. Вона визначає здатність суб'єктів управління (членів наглядової ради, правління, керівного персоналу страховика) впливати на об'єкти управління страховиком за допомогою управлінських рішень таким чином, щоб досягти запланованих результатів діяльності [1]. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування економічної природи ефективності управління страховиком, ідентифікації ключових внутрішніх та зовнішніх чинників впливу, а також розробки прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських процесів. Розв'язання цієї проблеми має як теоретичне значення — для подальшого розвитку наукової думки у сфері страхового менеджменту, так і практичне — для удосконалення діяльності страхових компаній в умовах ринкової невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогоденний ключовий світовий тренд для підвищення ефективності управління страховиком полягає у використанні штучного інтелекту, але результати є неоднозначними через питання довіри, ризиків і готовності. Лише третина опитуваних керівників фірм (4701 керівник зі 109 країн) висловила високу довіру до впровадження технології штучного інтелекту в ключові бізнес-процеси [2]. Отже, більшість вважає доцільним удосконалення традиційних підходів до забезпечення ефективності управління фірмою. Водночас, впровадження інноваційних технологій можна вважати одним з можливих сучасних напрямів підвищення ефективності управління страховиком.

Аналіз ефективності американських страхових компаній показує, що зростання витрат на технології може позитивно корелювати з покращенням показників ефективності витрат (cost efficiency, pure technical efficiency та allocative efficiency) [3, с. 10]. Це свідчить про те, що інновації можна вважати також фактором впливу на ефективність. У іншому дослідженні зроблено висновок, що технологічні зміни мали негативний вплив на середню ефективність страхових компаній США [4, с. 570]. Це показує неоднозначність можливих результатів дії такого фактору.

У праці китайських дослідників встановлено, що комбінації високих показників фінансування з низьким рівнем перестраховування, низькою освітою персоналу чи високою левериджною позицією можуть формувати ефективні моделі управління [5, с. 1088]. Іншими словами, ефективна організаційна структура страховика та управління персоналом, також можна вважати факторами ефективності управління в частині організаційного управління. А саме удосконалення організаційного управління може слугувати складовою ефективності управління фірмою. Такий висновок корелює з думкою дослідників праці [1] стосовно банків, які наводять перелік напрямів ефективності управління.

Дослідження показують також різницю у рівні ефективності між державними підприємствами та приватними страховиками, зокрема у питаннях розподілу та збору премій [6, с. 143]. Це питання залишається поза увагою вітчизняних дослідників, оскільки в Україні нині функціонують приватні страхові компанії, що створені у формах акціонерних товариств або товариств з додатковою відповідальністю.

Дослідження груп страховиків в ЄС, що охопило 2007–2021 роки, показує, що ефективне управління дебіторською заборгованістю та стан економіки позитивно впливають на прибутковість і фінансову стійкість страховиків, тоді як перестраховування, розміри компанії, ринкова структура, інфляція мають негативний вплив [7, с. 130]. Отже, наведені аспекти визначають дебіторську заборгованість як фактор впливу. Результати свідчать про наявний вплив не лише внутрішніх факторів, а й і зовнішніх чинників (приміром, стан економіки), на які страхова компанія вплинути не в змозі, що має бути враховано при систематизації факторів ефективності управління.

Дослідження показують, що управлінська ефективність є результатом врахування як економічних, так і організаційних параметрів. Приміром, у Малайзії для Такафул-страховиків [8, с. 31] менша частка членів Ради директорів і більша частка виконуючих директорів позитивно впливають на вартість послуги і операційну ефективність [9, с. 375], що розкриває роль корпоративного управління як складової ефективності управління, а кількість членів наглядової ради та правління як чинників впливу на таку ефективність.

У звіті американської консалтингової компанії McKinsey (що спеціалізується на стратегічному управлінні) зазначено про чотири стратегії підвищення ефективності страховиків: функціональна досконалість (underwriting, claims), структурне спрощення, бізнес-трансформація, організаційна гнучкість [10]. Такий корелює з висновками праці [5, с. 1088] в частині організаційного управління. Водночас, функціональна досконалість сприймається в якості ефективності операційного управління як складової управління страховиком.

У статті українських дослідників Владики Ю. та Шубіної І. на прикладі української страхової компанії «УСГ» досліджено систему управління страховими ризиками та показано, що діюча система управління ризиками страховика в критичних обставинах може забезпечити ефективність навіть у надзвичайних умовах [11]. Це обґрунтовує необхідність врахування системи управління страховими ризиками як одного з ключових факторів ефективності управління страховиком.

Проведений огляд підходів дає змогу встановити, що ефективність управління

страховиком може розглядатись не лише як якісна характеристика суб'єкта регулювання, а й як кількісне значення запланованого показника управління, що визначає ступінь досягнення цілей управління. Приміром, державні стандарти України «Системи управління якістю» ДСТУ ISO:9001:2015 та ISO:9000:2015 визначають ефективність діяльності підприємства за допомогою показника відношення результату (дохід, прибуток або рентабельність) до витрат [12-13]. Це наводить на думку щодо необхідності кількісного оцінювання ефективності в межах фінансового управління.

Попри наявність значної кількості досліджень, що розкривають окремі аспекти управління страховою діяльністю, недостатньо уваги, на нашу думку, приділено системному аналізу економічної сутності ефективності управління саме в контексті специфіки страхової галузі. Залишаються недостатньо дослідженими кількісні та якісні фактори, що безпосередньо впливають на управлінську результативність страховика, а також методи оцінювання рівня ефективності управління з урахуванням сучасних трансформацій страхового ринку.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження поняття ефективності управління страховою компанією як економічної категорії, що визначає реалізацію стратегічних і операційних цілей постачальника страхових послуг за умов оптимізації управлінських процесів, і систематизація факторів впливу на ефективність управління страховиком.

Об'єкт дослідження – ефективність управління страховиком. *Предмет дослідження* – економічна сутність і фактори впливу на ефективність управління страховиком.

Методологія дослідження спирається на проведення критичного огляду існуючих підходів науковців і вітчизняного страхового законодавства стосовно управління страховими компаніями, ефективності менеджменту, а також фінансових і нефінансових показників ефективності управління. Методологія дослідження включає як теоретичні підходи, так і емпіричний аналіз з використанням кількісних та якісних методів та систематизації даних.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Як відомо, страховик – це юридична особа, яка на підставі ліцензії Національного банку України (НБУ) має право здійснювати страхову діяльність, тобто укладати страхові договори, отримувати страхові платежі (премії) та здійснювати страхові виплати у разі настання страхового випадку [14]. Управління страховиком передбачає координацію рішень у сфері маркетингу, андеррайтингу, перестраховування, інвестування страхових резервів, кадрової політики тощо. Тому ефективність управління відображає не лише діяльність керівного персоналу страховика, а й злагоджену діяльність усіх структурних підрозділів страхової компанії. Закон України «Про страхування» визначає суб'єкти управління страховика, що наділені відповідним правом і несуть відповідальність за результативність здійснення заходів з управління: акціонери-учасники загальних зборів (вищого органу управління), члени наглядової ради, члени правління страховика (заступники голови правління входять до складу правління за посадою) або члени дирекції (заступники директора входять до складу дирекції за посадою), керівний персонал, який здійснює управлінський вплив (керівники підрозділів з управління ризиками, з контролю за дотриманням норм (комплаєнс) та з внутрішнього аудиту).

Керівниками страховика є голова, його заступники та члени наглядової ради страховика, голова правління (або генеральний директор) страховика, його заступники та члени правління (або дирекції) страховика, головний бухгалтер страховика.

Закон України «Про страхування» вимагає, щоб наглядова рада страховика створила постійно діючі підрозділи з управління ризиками, контролю за дотриманням

норм (комплаєнс) та внутрішнього аудиту (або посади головного ризик-менеджера, головного комплаєнс-менеджера та головного внутрішнього аудитора). Наглядова рада несе відповідальність за забезпечення стратегічного управління і корпоративного управління компанією. Вона призначає голову та членів правління; призначає керівників підрозділів; здійснює контроль за діяльністю правління; забезпечує дотримання вимог щодо капіталу та ліквідності для покриття ризиків; відповідає за дотримання норм комплаєнсу; захищає права вкладників, інших кредиторів та власників страховика.

Правління відповідає за операційне управління діяльністю страховика, включаючи надання страхових послуг, управління ризиками, фінансовими потоками та іншими аспектами поточної діяльності.

Постанова правління НБУ № 194 від 27.12.2023 визначає вимоги до системи управління страховика і наводить перелік ризиків, які повинні охоплюватися системою управління [15]: 1) андеррайтинговий ризик, 2) операційний ризик, 3) ринковий ризик, 4) кредитний ризик. За напрямом інвестування цією Постановою визначено ринкові ризики, серед яких: 1) ризик інвестицій в акції, 2) процентний ризик, 3) валютний ризик, 4) ризик спреду, 5) майновий ризик, 6) ризик ринкової концентрації.

Згідно з Постановою НБУ № 194 критерії ефективності управління страховиком охоплюють такі три основні напрями оцінювання: 1) загальне управління, 2) управління ризиками, комплаєнсу, актуарної функції, внутрішнього контролю, 3) управління стратегії та прийняття рішень [15]. Можна погодитися з наведеними напрямками. Водночас, на нашу думку, перелік складових для оцінювання ефективності управління страховиком має бути ширше. Приміром, зазначена Постанова не враховує організаційне управління, пов'язане з структурою страховика, фінансове управління, яке також є вкрай важливою складовою ефективності управління фірмою. Натомість Постанова пропонує «загальне управління» і не деталізує зміст такого управління, що значно звужує можливості використання рекомендацій за цією Постановою. У подальшому ми скористаємось цим переліком для удосконалення оцінювання ефективності управління страховою компанією.

У роботі дослідників Л. В. Шірінян і Д. О. Ширай розкрито питання ефективності управління банком [1]. Автори пропонують ґрунтований аналіз і відповідні напрями ефективності управління для випадку банківських установ. Водночас, на нашу думку, автори залишають поза увагою оцінку ефективності корпоративного управління через використання внутрішнього аудиту як прямої контролю за ефективністю, що розширює перелік складових ефективності управління фірмою і потребує врахування. На нашу думку, доцільно адаптувати підхід до випадку страхових компаній, що буде показано далі.

Проведений аналіз досліджень і систематизація підходів дає змогу визначити важливі *складові ефективності управління страховиком* в такому переліку (разом з розкриттям сутності такого управління):

- *корпоративне управління* (забезпечення інтересів власників, прозорість і підзвітність управлінського персоналу, ефективна взаємодія між наглядовою радою, правлінням та підрозділами),
- *стратегічне планування* (досягнення стратегічних цілей зростання клієнтської бази, охоплення і адаптація до змін ринку),
- *фінансове управління* (досягнення високого рівня рентабельності капіталу, прибутковості, достатній рівень ліквідності та капіталу, ефективне управління активами, страховими резервами),
- *організаційне управління* (оптимізація структури страховика і його підрозділів та управління персоналом, компетентність та результативність персоналу налагодження внутрішньої комунікації між підрозділами),

- *операційне управління* (функціональна ефективність з надання страхових послуг та інших аспектів поточної діяльності, клієнтоорієнтованість, оптимізація щоденних процесів, врегулювання збитків, автоматизація);
- *внутрішній аудит страховика* (оцінка ефективності корпоративного управління і процесів управління страховиком) і *контроль за дотриманням норм* (комплаєнс),
- *управління ризиками* (ризик-менеджмент для попередження і нівелювання андеррайтингового, кредитного, ринкового, операційного ризиків, ефективне перестрахування),
- *впровадження інновацій та технологій* (запуск цифрових сервісів, мобільних додатків, впровадження штучного інтелекту, використання терміналів).

З цих позицій поняття «ефективності управління страховиком» можна розглядати як здатність суб'єктів управління страховиком впливати на об'єкти управління і досягати реалізації запланованих результатів за всіма складовими управління: корпоративного управління, стратегічного планування, фінансового управління, організаційного управління, внутрішнього аудиту і комплаєнсу страховика, управління ризиками, впровадження інновацій та технологій (рис. 1). Для досягнення стійкого розвитку страховій компанії необхідно забезпечити баланс між усіма цими складовими та постійно вдосконалювати внутрішні процеси управління.

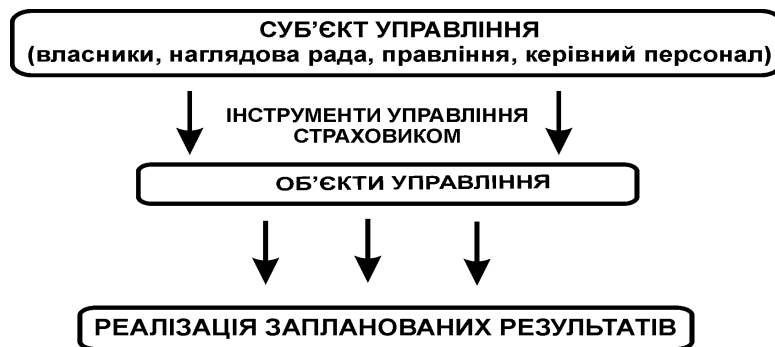


Рисунок 1 - Ефективність управління страховиком з позицій здатності суб'єктів управління впливати на об'єкти управління і досягати запланованих результатів

Джерело: побудовано авторами

Об'єктами управління страховиком можуть бути :

- фінансові ресурси (капітал, доходи, витрати, резерви, інвестиції, ліквідність тощо).
- страхові продукти та послуги (розробка, ціноутворення, просування, якість обслуговування клієнтів).
- страховий портфель і зобов'язання (структура договорів страхування, ризиковий профіль, андеррайтинг, перестрахування).
- персонал (працівники компанії, їх компетенції, мотивація, розподіл ролей, навчання тощо).
- організаційна структура та процеси (внутрішня ієрархія, взаємодія між підрозділами, оптимізація бізнес-процесів).
- клієнтська база та відносини з клієнтами (залучення, утримання, рівень задоволеності, управління скаргами).
- інформаційні системи та технології (ІТ-інфраструктура, автоматизація процесів, цифрові інструменти).
- ризики страхової діяльності (фінансові, операційні, репутаційні, юридичні та інші ризики).

- інновації (нові продукти, канали збуту, сучасні технології у страхуванні).
- виконання нормативних вимог (відповідність регуляторним стандартам, вимогам НБУ, міжнародним нормам).

Інструменти управління страховиком – це всі методи, механізми і ресурси, які суб'єкти управління використовує для впливу на внутрішні процеси, персонал, фінанси, продукти та ризики, з метою досягнення стратегічних цілей страхової компанії. Враховуючи складові ефективності управління страховиком можна навести *інструменти управління* в наступному переліку.

1) *Організаційні інструменти*, серед яких:

- структура компанії в частині розподілу підрозділів, ієрархії, функціональних зв'язків,
- регламенти, положення, інструкції: посадові інструкції, положення про служби/відділи,
- система делегування повноважень - хто за що відповідає,
- політики компанії з управління ризиками, персоналом, інвестиціями тощо.

2) *Економічні інструменти*, до яких відносяться:

- фінансове планування та бюджетування,
- ціноутворення страхових продуктів,
- система мотивації персоналу (оплата праці, бонуси),
- інвестиційна політика,
- витрати та управління витратами,
- фінансові показники (рентабельності, ROE, combined ratio, Solvency Margin).

3) *Адміністративні інструменти*, що включають:

- накази, розпорядження, рішення керівництва,
- контроль і перевірки (внутрішній аудит, ревізії),
- звітування та документообіг,
- внутрішні наради, звіти, комітети.

4) *Правові інструменти*, до яких можна віднести:

- внутрішні положення, що відповідають законодавству (в т.ч. регулювання НБУ),
- контракти зі страховими посередниками, клієнтами, перестраховиками,
- ліцензування та дотримання вимог регулятора.

5) *Інформаційно-аналітичні інструменти*, серед яких:

- BI-системи, CRM, ERP, актуарне програмне забезпечення,
- звіти, аналітика, dashboards, KPI-матриці,
- системи моніторингу ризиків.

6) *Соціально-психологічні інструменти*, до яких можна віднести:

- корпоративна культура,
- комунікація в колективі,
- лідерство, HR-бренд, клімат в компанії.

7) *Інноваційні платформи та цифрові інструменти*, серед яких:

- InsurTech-платформи,
- онлайн-продажі, чат-боти, мобільні додатки,
- автоматизовані андеррайтинг та врегулювання збитків,
- штучний інтелект і big data у страхуванні.

Фактори впливу на ефективність управління страховиком.

Як ми вже дослідили в оглядовій частині, ефективність управління страховиком залежить від комплексу внутрішніх, зовнішніх та змішаних факторів, які прямо або опосередковано впливають на здатність менеджменту компанії приймати обґрунтовані управлінські рішення, дотримуватись вимог НБУ з метою надання страхових послуг на ринку фінансових послуг України. Розглянемо і систематизуємо фактори впливу на ефективність управління страховиком за кожною наведеною складовою.

Складова 1 – корпоративне управління. У межах корпоративного управління

мають бути забезпечені інтереси власників, прозорість і підзвітність управлінського персоналу, ефективна взаємодія між наглядовою радою, правлінням та підрозділами. Фаховий рівень керівного персоналу має відігравати ключову роль в успішності страховика, підвищенні продуктивності. Саме тому ефективність корпоративного управління має визначатися показниками прибутку страховика та витратами на правління та наглядову раду. Тут *прибуток* страховика можна вважати змішаним фактором, а *витрати на наглядову раду* – внутрішнім фактором (гіпотеза ефективності спирається на припущення, що вплив внутрішнього фактора витрат має суттєво впливати на позитивну реалізацію змішаного фактора прибутку).

Іншими важливими внутрішніми факторами можна вважати *кількість членів наглядової ради і правління* страховика.

Складова 2 – стратегічне планування. Ефективність стратегічного планування розкривається через здатність страховика досягати довгострокових фінансових та нефінансових цілей і визначається ростом доходів, охопленням ринку та клієнтською задоволеністю. Приміром, для страхових послуг важливим фактором охоплення ринку страхових послуг є *страховий портфель*, який можна вважати внутрішнім фактором. Другим внутрішнім фактором є *комісійний дохід* від перестраховування та посередницьких послуг. Важливим результатом стратегічного планування є *дохід страховика*, який можна розглядати як змішаний фактор впливу на ефективність управління страховиком.

Складова 3 – фінансове управління. На нього впливають такі показники-фактори як прибуток та активи. Якщо *прибуток страховика* є змішаним показником, то *активи страховика* можна вважати внутрішнім показником. Ще одним показником для визначення фінансових результатів банку є *власний капітал страховика*, який можна вважати внутрішнім фактором ефективності управління страховиком. Головним результатом ефективності фінансового управління можна вважати *рентабельність продажу (або активів)*. Під рентабельністю продажу ми розуміємо традиційний фінансовий показник, що визначається відношенням отриманого прибутку страховика до доходу (виручки) від реалізації продукції (продажу страхових послуг). В межах фінансового управління має забезпечуватися висока ліквідність активів страховика, достатність власного капіталу і резервів для здійснення страхових відшкодувань. Показник ліквідності визначається через відношення поточних активів до поточних зобов'язань і визначає здатність страховика швидко погашати свої короткострокові зобов'язання. Отже, внутрішніми факторами впливу на ефективність фінансового управління можна обрати *поточні активи, короткострокові зобов'язання і власний капітал*, а *страхові резерви* – в якості змішаного фактора.

Складова 4 – організаційне управління. Ефективність такого управління передбачає розвиток людського капіталу, тому на нього впливають *заробітна плата працівників, адміністративні витрати на навчання персоналу*, які є внутрішніми факторами. З позицій результативності факторами ефективності такого управління є *прибуток і доходи страховика*, які є змішаними факторами. Іншими факторами впливу є *кількість клієнтів* (змішаний фактор) і *кількість штатного персоналу страховика* (внутрішній фактор).

Складова 5 – операційне управління, яке пов'язано із функціональною досконалістю страховика, забезпеченням своєчасного виконання основних завдань, наданням страхових послуг, раціональним виконанням операційної діяльності, контролем за проведенням страхових виплат, врегулюванням збитків, документуванням договорів і реєстрацією витрат відповідальними особами, які мають на це дозвіл. Для оцінювання операційного управління важливими змішаними факторами є *страхові премії (внески) та відшкодування за договорами страхування. Витрати страховика та*

операційні витрати страховика, які можна вважати внутрішніми факторами ефективності управління в частині операційної діяльності.

Складова 6 – внутрішній аудит страховика і контроль за дотриманням норм (комплаєнс). Страхове законодавство визначає, що саме підрозділ внутрішнього аудиту страховика оцінює ефективність організації корпоративного управління та здійснює оцінку ефективності процесів управління страховиком [14-15]. Оцінка ефективності має здійснюватися щорічно, як і оцінка відповідності кваліфікаційним вимогам правління (дирекції) і наглядової ради страховика загалом та кожної особи, яка входить до складу правління (дирекції) і наглядової ради страховика, окремо. Отже, без відповідної складової управління розгляд ефективності управління стає неповноцінним. Змішаними факторами ефективності внутрішнього аудиту страховика можна *вважати законодавчі норми, вимоги і нормативи НБУ*, виконання яких потребує постійного моніторингу і контролю збоку управлінського персоналу і суб'єктів управління.

Складова 7 – управління ризиками. Ризики впливають на діяльність страховиків та фінансові результати, на управлінські рішення наглядової ради, правління і керівного персоналу. Саме тому державні регуляторні органи акцентують увагу на необхідності постійного моніторингу і ризик-менеджмент. Приміром, в страхуванні життя позичальник коштів може не повернути борг страховику. У таких випадках йдеться про кредитний ризик і змішаний фактор *непрацюючих кредитів*. *Кредитний портфель страховика* (який пропонує послуги з страхування життя) визначає охоплення ринку такою послугою (що приводить до конкуренції з банками) і тому можна вважати важливим внутрішнім фактором управління ризиків.

Внаслідок *інфляційних процесів* існує імовірність виникнення ринкового ризику змін в процентних ставках за депозитами страховика в банках або ризик здешевлення інвестицій в акції (інвестиційний ризик), що може вплинути на прибутковість страхової компанії. Цей фактор можна обрати як змішаний фактор.

Внаслідок *зміни обмінного курсу валюти* виникають валютні ризики. Факторами впливу на ефективність управління ризиками є *активи страховика в іноземній валюті* як змішаний фактор впливу.

Факторами, що визначають здатність страховика управляти ризиками ліквідності, є *власний капітал, частка перестрахування, обсяг високоліквідних активів і короткострокових зобов'язань*, які можна вважати внутрішніми факторами. Наведені фактори корелюють з розглянутими факторами ефективності фінансового управління. Отже, один і той же фактор може впливати на різні складові ефективності управління.

Складова 8 – впровадження інновацій та технологій. Важливими внутрішніми факторами впливу на ефективність управління є *витрати страховика на технології*, обсяг та частка страхових премій, здійснених цифровими каналами (інтернет-банкінг, мобільні додатки). Ефективність можна оцінити за допомогою *страхових внесків та доходу від цифрових каналів* як змішаних факторів впливу. Досягнення цільових показників росту клієнтської бази можна визначити за рахунок *кількості договорів за цифровими каналами* як внутрішнього фактору.

Проведений аналіз складових ефективності управління страховиком дає змогу систематизувати відповідні фактори впливу (таблиця 1). В оглядовій частині ми показали, що зовнішні чинники (такі як стан економіки тощо) також мають бути враховано при систематизації факторів ефективності управління. Саме тому в таблиці 1 до наведеного переліку внутрішніх та змішаних факторів впливу на управління страховиком ми додали традиційні зовнішні фактори, такі як: темпи зростання ВВП, державне регулювання і вимоги НБУ, кількість і активність страховиків на ринку, цінова конкуренція, обмінні курси валют, рівень безробіття, інфляція, демографічні зміни, воєнний стан і природні катастрофи.

Таблиця 1. Фактори впливу на ефективність управління страховиком

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори	Змішані фактори
- Витрати на правління - Витрати на наглядову раду - Кількість членів правління - Кількість членів наглядової ради - Кількість штатного персоналу - Витрати на технології - Ризикові активи страховика - Короткострокові зобов'язання - Активи страховика - Кредитний портфель - Витрати страховика - Операційні витрати - Власний капітал - Комісійний дохід - Кількість договорів за цифровими каналами - Частка перестраховування	- Економічна ситуація (темпи зростання ВВП) - Державне фінансове регулювання (вимоги до капіталу) - Державне податкове регулювання (податки) - Кількість і активність конкурентів - Цінова конкуренція - Обмінні курси валют (зміна курсів) - Рівень безробіття - Інфляція - Демографічні зміни - Воєнний стан - Природні катастрофи	- Страхові премії (внески) - Страхові відшкодування - Страхові резерви - Прибуток - Дохід - Кількість клієнтів - Дохід від цифрових каналів - Активи в іноземній валюті - Загальна кількість договорів страхування - Непрацюючі кредити - Процентна ставка - Норми, вимоги і нормативи НБУ

Джерело: розроблено авторами

Висновки. Проведене дослідження розкриває багатфакторну природу ефективності управління страховиком. Поняття «ефективності управління страховиком» визначає здатність суб'єктів управління страховиком (власників, членів наглядової ради, правління, керівного персоналу страховика) впливати на об'єкти управління і досягати реалізації запланованих результатів за всіма складовими управління: корпоративного управління, стратегічного планування, фінансового управління, організаційного управління, внутрішнього аудиту і комплаєнсу страховика, управління ризиками, впровадження інновацій та технологій.

Аргументовано, що ефективність управління страховиком залежить від факторів, які впливають на здатність менеджменту компанії приймати обґрунтовані управлінські рішення, дотримуватись вимог НБУ. У межах кожної складової встановлені фактори впливу на ефективність управління з поділом на зовнішні, внутрішні та змішані.

Наведено перелік інструментів управління, якими користуються власники, члени наглядової ради, правління, керівний персонал страховика для досягнення ефективності управління.

Авторський підхід удосконалює положення Постанови правління НБУ № 194 від 27.12.2023 в частини визначення вимог до системи управління страховика і може стати корисним інструментом для керівників страховиків і регуляторних органів при оцінюванні ефективності управлінських процесів страховиків.

Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку нової методики оцінювання ефективності управління страховиком в Україні, на проведення кількісного факторного аналізу впливу наведенних факторів на показники ефективності управління страховиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шірінян Л. В., Ширай Д. О. Концепція ефективності управління банком. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5331/5384>
2. Форіншурер. Опитування РwC. Як генеративний AI може збільшити ефективність та доходи страховиків? 2025. 14 лютого. URL: https://forinsurer.com/news/25/02/14/44655?utm_source=chatgpt.com
3. Neale F. R., Drake P. P., Ji L., Lai G. Technology investment and insurer efficiency. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*. 2025. 50. P. 8–33. URL: <https://doi.org/10.1057/s41288-024-00327-y>
4. Lanfranchi D., Grassi L. Translating technological innovation into efficiency: the case of US public P&C insurance companies. *Eurasian Business Review* 2021. Vol. 11. P. 565–585. URL: <https://doi.org/10.1007/s40821-021-00189-7>
5. Li Z., Li Y., Zhang W. Configuration analysis of influencing factors of operating efficiency based on fsQCA: evidence from China's property insurance industry. *Chinese Management Studies*. 2021. Vol. 15 (5). P. 1085–1103. URL: <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2020-0151>
6. Xie Y., Zainudin R., Mahdzan N.S. Corporate governance and efficiency performance in China's life insurance industry: a configuration analysis based on DEA-fsQCA. *Future Business Journal*. 2025. Vol. 11. 142. P. 1–13. URL: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00555-1>
7. Siopi E., Poufinas T. Impact of Internal and External Factors on the Profitability and Financial Strength of Insurance Groups. *International Advances in Economic Research*. 2023. Vol. 29. P. 129–149. URL: <https://doi.org/10.1007/s11294-023-09873-y>
8. Шірінян Л. В., Шірінян А. С. Мікрострахування в Україні: бути чи не бути?: монографія. – Наукове видання. Черкаси: Видавництво Чабаненко Ю. А., 2012. – 208 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/714affee-ae21-4711-a27f-84ecbbfc21e8/content?trackerId=37d730143bca7386>
9. Lee H.S., Cheng F. F., Har W.M., Nassir A.M., Razak N.H. Efficiency, firm-specific and corporate governance factors of the Takaful insurance. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*. 2019. Vol. 12 (3). P. 368–387. URL: <https://doi.org/10.1108/IMEFM-06-2018-0187>
10. Kotanko B., Münstermann B., Patiath P., van Ouwerkerk J., Vogelgesang U. The productivity imperative in insurance. McKinsey & Company. August 14, 2019. URL: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-productivity-imperative-in-insurance?utm_source
11. Владика Ю., Шубіна І. Управління страховими ризиками страховика (за матеріалами страхової компанії «УСГ»). *Економіка та суспільство*. 2023. 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-12>
12. Національний стандарт України. ДСТУ ISO:9000:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Видання офіційне. Київ: УкрНДНЦ, 2016. 45 с.
13. Національний стандарт України. ДСТУ ISO:9001:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Видання офіційне. Київ: УкрНДНЦ, 2016. 22 с.
14. Про страхування: Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>
15. Постанова Правління НБУ № 194 від 27.12.2023 «Про затвердження Положення про вимоги до системи управління страховика». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0194500-23#Text>

REFERENCES

1. Shirinyan L. V., Shyrai D. O. (2024) The concept of bank management efficiency. *Effective Economy*. № 12. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5331/5384> [in Ukrainian]
2. Forinsurer (2025) How generative AI can increase the efficiency and income of insurers? PwC survey. February 14. URL: https://forinsurer.com/news/25/02/14/44655?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian]
3. Neale F. R., Drake P. P., Ji L., Lai G. (2025) Technology investment and insurer efficiency. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*. Vol. 50. P. 8–33. URL: <https://doi.org/10.1057/s41288-024-00327-y>
4. Lanfranchi D., Grassi L. (2021) Translating technological innovation into efficiency: the case of US public P&C insurance companies. *Eurasian Business Review*. Vol. 11. P. 565–585. URL: <https://doi.org/10.1007/s40821-021-00189-7>
5. Li Z., Li Y., Zhang W. (2021) Configuration analysis of influencing factors of operating efficiency based on fsQCA: evidence from China's property insurance industry. *Chinese Management Studies*. Vol. 15 (5). P. 1085–1103. URL: <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2020-0151>
6. Xie Y., Zainudin R., Mahdzan N.S. (2025) Corporate governance and efficiency performance in China's life insurance industry: a configuration analysis based on DEA-fsQCA. *Future Business Journal*. Vol. 11 (142) P. 1-13. URL: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00555-1>
7. Siopi E., Poufinas T. (2023) Impact of Internal and External Factors on the Profitability and Financial Strength of Insurance Groups. *International Advances in Economic Research*. Vol. 29. P. 129–149. URL: <https://doi.org/10.1007/s11294-023-09873-y>
8. Shirinyan L. V., Shirinyan A. S. (2012) Microinsurance in Ukraine: to be or not to be?: monograph. – Scientific edition. Cherkasy: Chabanenko Yu. A. Publishing House. – 208 p. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/714affee-ae21-4711-a27f-84ecbbfc21e8/content?trackerId=37d730143bca7386> [in Ukrainian]
9. Lee H.S., Cheng F. F., Har W.M., Nassir A.M., Razak N.H. (2019) Efficiency, firm-specific and corporate governance factors of the Takaful insurance. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*. Vol.12(3). P. 368–387. URL:
10. Kotanko B., Münstermann B., Patiath P., van Ouwkerk J., Vogelgesang U. (2019) McKinsey & Company publication “The productivity imperative in insurance”. August 14. URL: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-productivity-imperative-in-insurance?utm_source
11. Vladyka Yu., Shubina I. (2023) Managing insurance risks of the insurer (based on materials from the insurance company "USG"). *Economy and Society*. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-12> [in Ukrainian]
12. National Standard of Ukraine (2016). DSTU ISO:9000:2015. Quality Management Systems. Requirements. Official Edition. Kyiv: UkrNDNTS. 45 p. [in Ukrainian]
13. National Standard of Ukraine (2016). DSTU ISO:9001:2015. Quality Management Systems. Basic Provisions and Glossary of Terms. Official Edition. Kyiv: UkrNDNTS. 22 p. [in Ukrainian]
14. On Insurance: Law of Ukraine dated 18.11.2021 № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> [in Ukrainian]
15. Resolution of the NBU Board No. 194 dated 12/27/2023 “On approval of the Regulation on requirements for the insurer’s management system”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0194500-23#Text> [in Ukrainian]

DOI 10.31558/2307-2318.2025.3.6

УДК 331.55:339.9

JEL Classification: J61, F22, F66

Калінін В.В.

аспірант

Маріупольський державний університет

ORCID 0000-0002-0797-8680

vlad_kalinin@ukr.net**ТРУДОВА МІГРАЦІЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ:
МЕТОДОЛОГІЧНО-АНАЛІТИЧНИЙ ДИСКУРС**

В статті проаналізовано причини і чинники міжнародної трудової міграції, ідентифіковано новітні прояви міжнародної міграції робочої сили в умовах глобалізації. Підкреслено, що трудова міграція відіграє провідну роль в системі міжнародних міграційних переміщень. Виділено види, причини і функції міжнародної трудової міграції, констатовано особливу роль інтелектуальної міграції в системі трудоресурсного забезпечення. Встановлено, що основна частина міжнародних міграційних потоків спрямована до країн з високим рівнем доходу, які лідирують за показником частки трудових мігрантів у загальній кількості робочої сили. Визначено, що у всіх групах країн рівень економічної активності мігрантів є вищим за відповідний показник корінного населення. Здійснено аналіз міжнародної міграції крізь призму Індексу людського розвитку, результати якого свідчать про сталість тенденцій трудової міграції у напрямку розвинутих країн, особливо у висококваліфікованому сегменті. Ідентифіковано новітнє явище в системі світового ринку праці – утворення транснаціональних ринків праці, міжнародних за характером і внутрішньокорпоративних за структурою. Обґрунтовано необхідність формування глобальної міграційної політики, спрямованої на справедливий розподіл людських ресурсів в рамках світового поділу праці.

Ключові слова: міжнародна міграція, міжнародна трудова міграція, глобалізація, ринок праці, світовий ринок праці, світовий поділ праці, трудоресурсне забезпечення, інтелектуальна міграція, транснаціональні ринки праці.

Рис. – 10, Табл. – 3, Літ. – 22.

Kalinin V.V.

PhD student, Mariupol State University

ORCID 0000-0002-0797-8680

vlad_kalinin@ukr.net**LABOR MIGRATION IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION:
METHODOLOGICAL AND ANALYTICAL DISCOURSE**

The article analyzes the causes and factors of international labor migration, identifies the latest manifestations of international labor migration in the conditions of globalization. It is emphasized that labor migration plays a leading role in the system of international migration movements. The types, causes and functions of international labor migration are highlighted, and the special role of intellectual migration in the system of labor resource provision is stated.

It is established that the main part of international migration flows is directed to countries with high income levels, which are leaders in terms of the share of labor migrants in the total labor force. It was determined that in all groups of countries the level of economic activity of migrants is higher than the corresponding indicator of the indigenous population. An analysis of international migration was carried out through the prism of the Human Development Index, the results of which indicate the stability of labor migration trends towards developed countries, especially in the highly skilled segment. A new phenomenon in the system of the global labor market was identified – the formation of transnational labor markets, international in nature and intra-corporate in structure. The need to form a global migration policy aimed at a fair distribution of human resources within the framework of the global division of labor was substantiated.

Keywords: international migration, international labor migration, globalization, labor market, global labor market, global division of labor, labor resource provision, intellectual migration, transnational labor markets.

Fig. – 10, Table. – 3, Ref. – 22.

Постановка проблеми. Сучасний етап світогосподарського розвитку характеризується активізацією процесів глобалізації, які змінюють світовий трудоворесурсний ландшафт, впливаючи на параметри міжнародного ринку праці та світовий поділ праці. Невід'ємною частиною глобальних трудоворесурсних перетворень є нівелювання географічних кордонів при вирішенні питань трудоворесурсного забезпечення на всіх рівнях, активізація процесів міжнародної міграції.

Провідну роль в системі міжнародних міграційних переміщень відіграє трудова міграція. Робоча сила стає все більш мобільною, що призводить до збільшення міжнародного руху праці та його впливу на країни-експортери та країни-імпортери праці. Для багатьох країн міграція стає ключовим елементом розвитку і збереження конкурентоспроможності [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Трудоресурсний аспект міжнародних міграційних переміщень є предметом аналітичної уваги з боку міжнародних організацій – Міжнародної організації праці [2; 3; 4], Міжнародної організації з міграції [5], Світового банку [6], Організації економічного співробітництва та розвитку [7], і становить напрям глибокого наукового опрацювання. Так, вплив глобалізації на міжнародну міграцію досліджують І. Томашук і Л. Болтовська [8], особливості міжнародної трудової міграції в умовах глобалізації економіки аналізують Л. Осіпова та О. Хаєцька [1], сучасні практики міжнародної трудової міграції є предметом наукової уваги С. Мішиної та О. Мішина [9], вплив міграції на інтеграцію національних ринків праці вивчають М. Grimm та А. Holzhausen [10], транснаціональні аспекти міграції досліджують М. Withers та Е. Hill [11], М. Donnelly [12] досліджує втечу мізків в системі міжнародного ринку праці тощо.

Водночас множинність проявів і ефектів міжнародної трудової міграції на етапі глобалізації світової економіки потребують подальших досліджень методологічного та аналітичного спрямування.

Метою роботи є аналіз причин і чинників міжнародної трудової міграції, ідентифікація новітніх проявів міжнародної міграції робочої сили в умовах глобалізації.

Виклад основного матеріалу. Розвиток процесів глобалізації світової економіки спричиняє новітні міграційні реалії, відповідно до яких питання трудоворесурсного забезпечення національних економік виходять на транснаціональний рівень, формуючи нову парадигму трудоворесурсного забезпечення.

Під міжнародною міграцією робочої сили розуміють процес переміщення трудових ресурсів з однієї країни в іншу з метою працевлаштування на більш вигідних умовах, ніж у країні походження [1].

В епоху глобальної мобільності трудові мігранти виконують важливу роль у розвитку країн, з яких вони походять та до яких вони переїхали, формуючи необхідні транскордонні зв'язки, знання та ресурси для країни-донора та країни-реципієнта [13].

До загальних причин міжнародної трудової міграції відносять такі [1]:

- нерівномірність економічного розвитку країн;
- кранові відмінності у рівні заробітної плати;
- відмінності у рівні безробіття;
- прискорення інтернаціоналізації господарського життя;
- демографічні фактори.

Крім того, причини міжнародної трудової міграції поділяються на об'єктивні (економічні причини, соціальні причини) і суб'єктивні (внутрішні психологічні причини, зовнішні психологічні причини) (табл. 1).

Основним чинником, що спонукає до збільшення міжнародних міграційних потоків, є прагнення мігрантів до підвищення рівня життя та можливостей професійної самореалізації за кордоном, особливо для тих, хто має вищу освіту та кваліфікацію. Країни-реципієнти при цьому використовують міжнародну міграцію для отримання додаткових працівників, щоб задовольнити трудоресурсні потреби національних економік, перш за все, у галузях, які потребують висококваліфікованої робочої сили за нестачі місцевих кадрів [1].

Таблиця 1 – Причини міжнародної трудової міграції [9, с. 131]

<i>Суб'єктивні причини</i>	<i>Об'єктивні причини</i>
<i>Внутрішні психологічні причини:</i> - страхи та наслідки впливу обставин (війни тощо) на стан населення в країні - незадоволеність роботою, можливостями для професійного зростання у своїй країні	<i>Економічні причини:</i> - відмінності у рівні заробітної плати, доходів населення, якості життя населення, рівні цін, системах оподаткування, рівні розвитку економіки в країнах-донорах та країнах-реципієнтах - наявність вільних робочих місць та можливостей для професійного розвитку
<i>Зовнішні психологічні причини:</i> - очікування позитивних змін від працевлаштування у зарубіжних країнах - відчуття безпеки перебування та більшої соціальної захищеності у зарубіжних країнах порівняно з країною постійного місця проживання	<i>Соціальні причини:</i> - відмінності у розвитку систем соціального захисту та соціальної підтримки населення у країнах-донорах та країнах-реципієнтах робочої сили - рівень, періодичність, тривалість надання соціальних виплат, соціальної підтримки; наявність соціальних програм

У 1990 р. загальна кількість міжнародних мігрантів у світі складала 153 млн осіб, а вже у 2020 р. – більше 280 млн осіб, або близько 3,6% від загальної чисельності населення світу. При цьому основну частку мігрантів становлять особи у віці від 15 до 70 років, тобто економічно активні особи (1990 р. – 79%, 2020 р. – 82%) (рис. 1). І хоча частка трудових мігрантів у загальній кількості мігрантів працездатного віку зменшується (рис. 2), це обумовлено загальносвітовими тенденціями зниження рівня участі в робочій силі, що спостерігається з 1990 р. і триватиме, за прогнозами МОП, щонайменше до 2030 р. [14, с. 47].

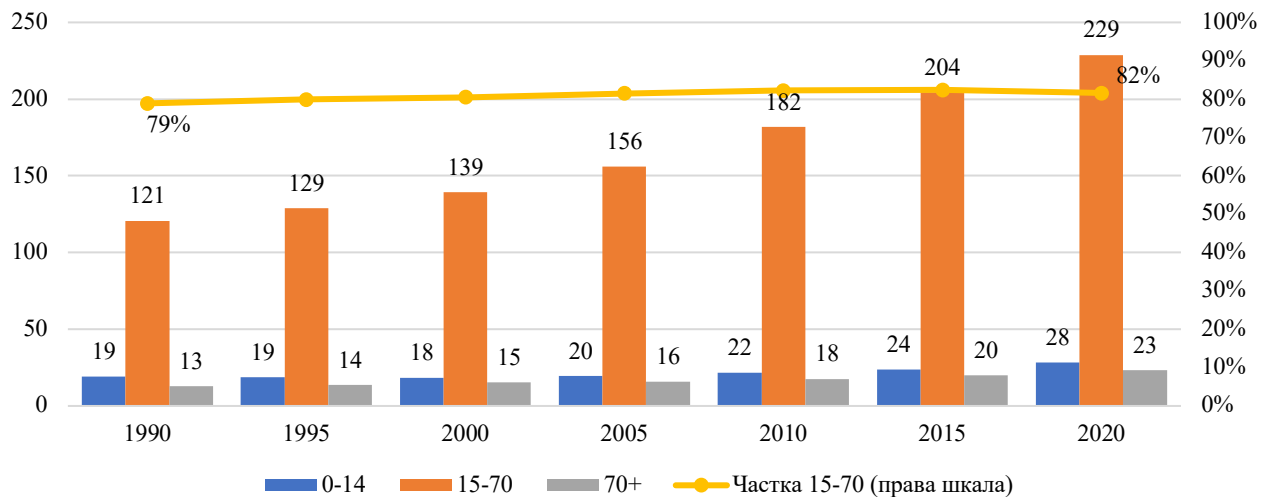


Рисунок 1 – Розподіл міжнародних мігрантів за віковими групами (млн осіб) та частка мігрантів віком від 15 до 70 років у загальній кількості мігрантів (%), 1990-2020 рр. [15]

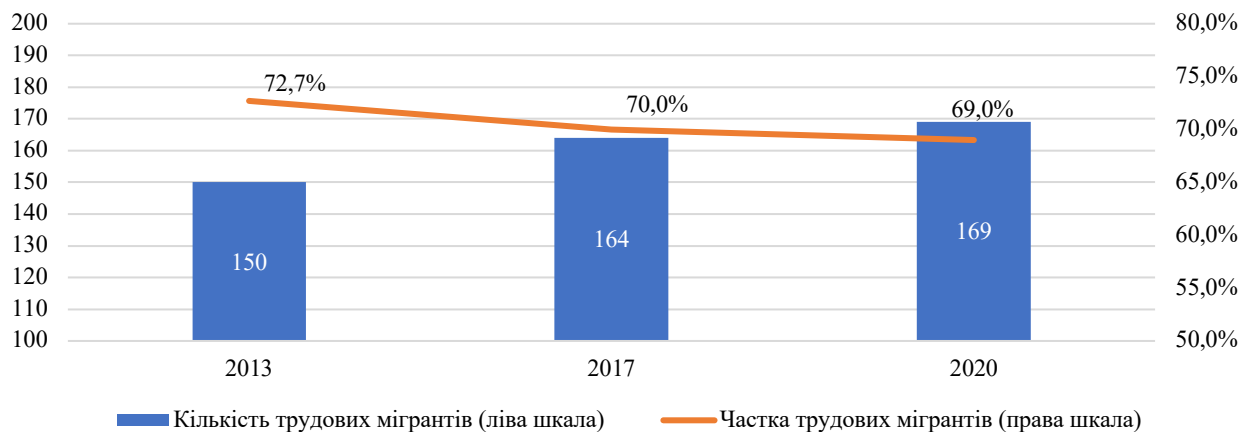


Рисунок 2 – Динаміка кількості трудових мігрантів (млн осіб) та частка трудових мігрантів у загальній кількості мігрантів працездатного віку (%), 2013-2020 рр. [2; 3; 4]

Зміст трудової міграції розкривається через функції, які вона відіграє у світовій економіці: [16, с. 35]

- *прискорювальна* – передбачає прискорення економічних процесів, зокрема розвитку національних і світової економіки;
- *розподільна* – передбачає розподіл і перерозподіл трудових ресурсів між країнами, інтеграційними угрупованнями, регіонами світу;
- *селективна* – передбачає певний відбір країн спрямування (національних економік) з точки зору поточного стану та перспектив розвитку;
- *консолідує* – передбачає зміцнення цілісності глобального простору на основі розвитку міграційних, економічних і соціальних зв'язків між країнами;
- *об'єднуюча* – передбачає уніфікацію національних інститутів і гармонізацію культур в результаті розселення значних мас населення, які отримують можливість впливати на внутрішнє середовище приймаючих країн;

- *потокоутворююча* – передбачає вплив на рух економічних ресурсів (факторів виробництва), формування нових соціальних, інформаційних, фінансових і матеріальних потоків.

Прояв конкретних функцій залежить від домінування категорій трудових мігрантів, наявних в країні (табл. 2).

Таблиця 2 – Категорії трудових мігрантів за класифікацією Міжнародної організації праці [8]

№	Категорії трудових мігрантів	Характеристика
1	Сезонні працівники-мігранти	Люди, що працюють у країні, громадянами якої вони не є, протягом неповного року, оскільки робота, яку вони виконують, залежить від сезонних умов
2	Працюючі мігранти, пов'язані з реалізацією проекту	Працюючі мігранти, допущені в країну працевлаштування на певний період для роботи виключно за певним проектом
3	Трудові мігранти за контрактом	Працюють за контрактом, що встановлює обмеження за терміном зайнятості і типом роботи, яку виконує мігрант
4	Тимчасові працюючі мігранти	Особи, допущені в країну, громадянами якої вони не є, для здійснення протягом обмеженого терміну певної професійної діяльності; ці мігранти можуть змінювати роботодавців і відновлювати дозвіл на роботу без обов'язкового виїзду з країни працевлаштування
5	Працюючі мігранти, що облаштувалися	Мігранти, яким після перебування в країні працевлаштування протягом кількох років надається дозвіл на проживання в цій країні на невизначений термін і дозвіл на роботу без особливих обмежень; працюючим мігрантам, що облаштувалися, не потрібно виїжджати з країни працевлаштування, якщо у них немає роботи, їм зазвичай надається право возз'єднання з членами сім'ї за дотримання певних умов
6	Висококваліфіковані працюючі мігранти	Особи, яким завдяки їх кваліфікації надається режим сприяння під час допуску в країну, що не є країною їх народження, і на них розповсюджуються менше обмежень стосовно термінів перебування, зміни місця роботи і возз'єднання сім'ї

Залежно від професійно-кваліфікаційного рівня трудових мігрантів, виділяють такі види міжнародної трудової міграції: [9, с. 126-127]

- *міграція висококваліфікованого персоналу*, що передбачає переїзд для зміни країни працевлаштування без зміни спеціальності з метою підвищення рівня заробітної плати, якості трудового життя та покращення умов праці;
- *інтелектуальна міграція* – переїзд до закордонних країн вчених, науковців з метою працевлаштування, здійснення наукових та науково-технічних досліджень;
- *корпоративна міграція в межах ТНК*, тобто міграція в іншу країну, але без звільнення, що полягає в переведенні до іншого представництва ТНК;
- *міграція низькокваліфікованих та некваліфікованих працівників*, які змінюють як країну проживання, так і посаду, спеціалізацію, оскільки не мають вищої освіти і можуть працювати без спеціальної освіти;
- *бізнес-міграція* – тимчасовий або періодичний виїзд за кордон інвесторів з метою вкладення коштів, започаткування та розвитку бізнесу.

В системі міжнародних міграційних переміщень економічний чинник є домінуючим – основна частина міжнародних міграційних потоків є спрямованою до

країн з високим рівнем доходу (рис. 3), що, з одного боку, свідчить про домінування трудової міграції (прагнення покращення умов реалізації здатності до праці), а з іншого – накладається на систему трудових ресурсних очікувань розвинутих країн, для яких характерними є низхідні демографічні тенденції, старіння населення, зниження рівня економічної активності.

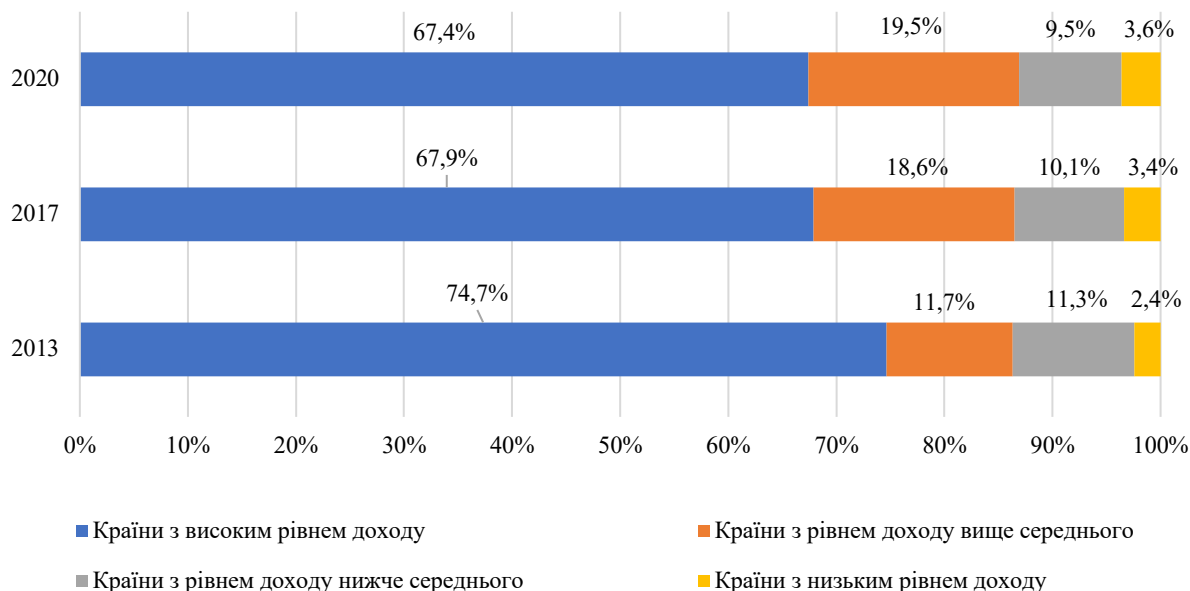


Рисунок 3 – Структура розподілу трудових мігрантів за групами країн за рівнем доходу, 2013-2020 рр., % [5]

Відповідно, країни з високим рівнем доходу лідирують з великим відривом за показником частки трудових мігрантів у загальній кількості робочої сили (станом на 2020 р.: країни з високим рівнем доходу – 18,2%, країни з рівнем доходу вище середнього – 2,2%, країни з рівнем доходу нижче середнього – 1,4%, країни з низьким рівнем доходу – 2,3%) (рис. 4).

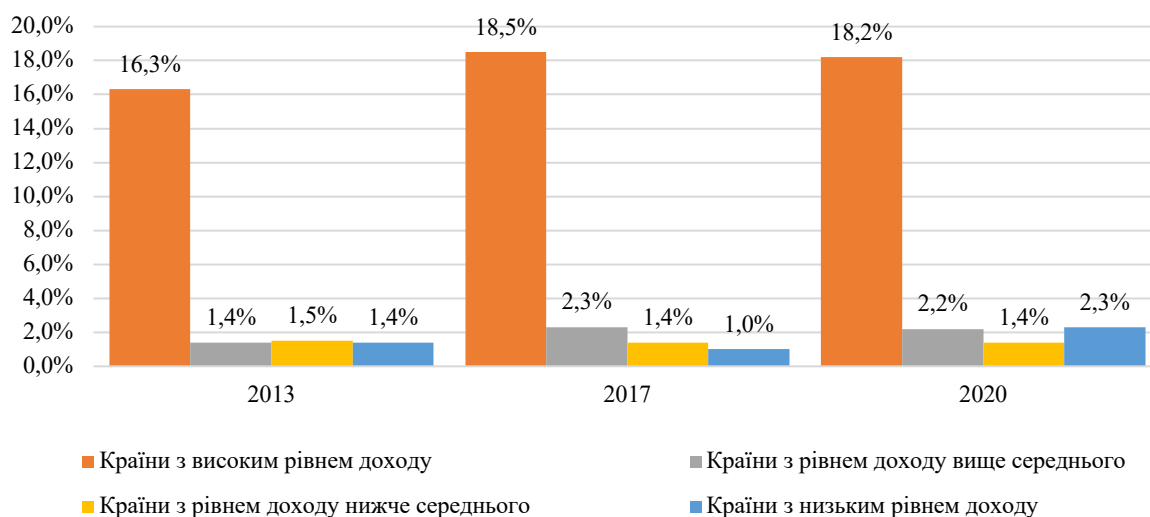


Рисунок 4 – Частка трудових мігрантів у загальній кількості робочої сили за групами країн за рівнем доходу, 2013-2020 рр., % [5]

Характерно, що у всіх групах країн рівень економічної активності мігрантів є вищим за показник корінного населення (рис. 5). З одного боку, це є відображенням прагнення мігрантів забезпечити необхідний рівень добробуту для себе і своїх родин на новому місці, з іншого – свідчить про наявність стабільної міграційної ємності приймаючих країн. Тобто трудова міграція на сьогодні може розглядатись як ординарна характеристика розвитку міжнародного ринку праці.

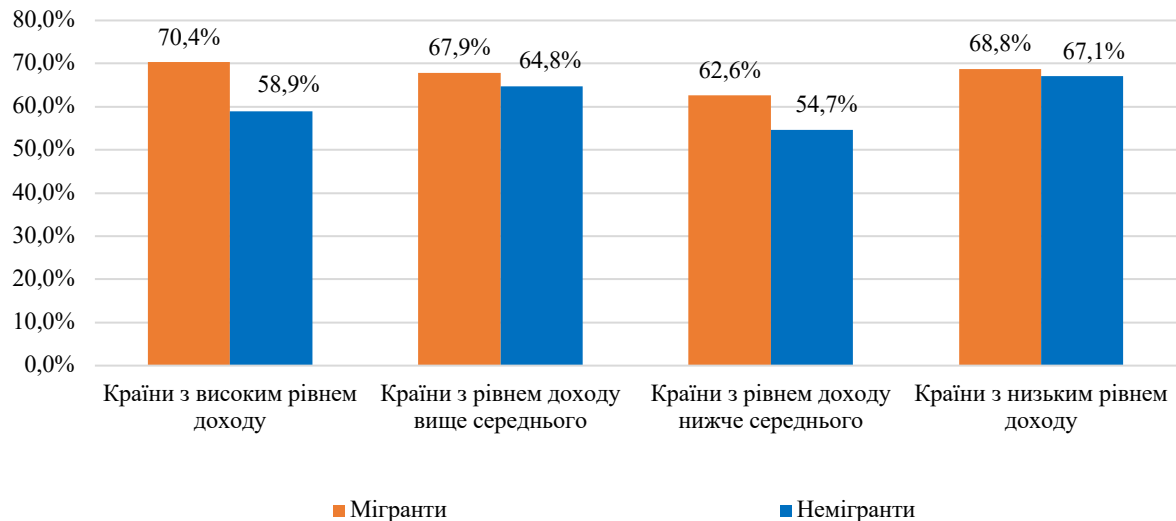


Рисунок 5 – Рівень участі у робочій силі мігрантів та немігрантів, розподіл за групами країн за рівнем доходу, 2022 р. (% населення віком від 15 років) [6]

Серед країн за рівнем зайнятості мігрантів лідирують Австралія, Нова Зеландія, Велика Британія, Канада, США, країни ЄС-27 (рис. 6). При цьому Австралія, Нова Зеландія, Канада і США утворюють групу країн так званої *постійної імміграції*, стратегія економічного розвитку яких базується на залученні іноземної робочої сили як важеля економічного зростання. Відповідно, вибудовуються преференційні міграційні режими, орієнтовані на висококваліфіковану робочу силу, здатну до продукування конкурентних переваг та генерування інновацій.

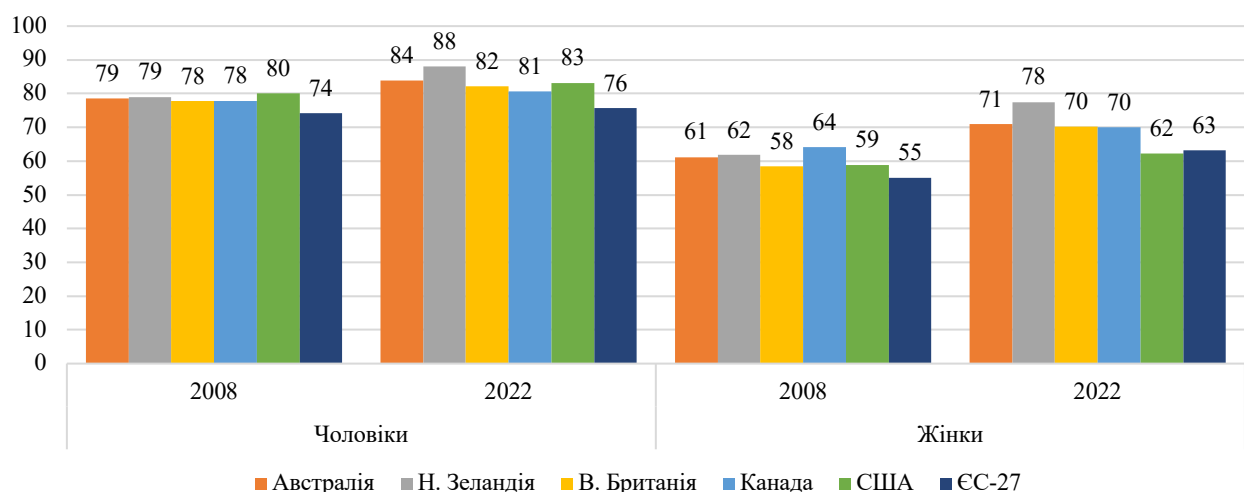


Рисунок 6 – Топ-5 країн ОЕСР за рівнем зайнятості мігрантів, за статтю, 2008-2022 рр., % [7]

За даними ОЕСР, у середньому у 2022 р. майже 80% мігрантів були економічно активними, при цьому понад 70% були зайнятими і менше 8% – безробітними; у більше ніж половині країн ОЕСР рівень зайнятості мігрантів був найвищим за понад два останніх десятиліття. Крім того, у 2017-2020 рр. спостерігалось більш швидке зростання як рівня зайнятості, так і рівня участі у робочій силі серед жінок-мігрантів, ніж серед чоловіків (зменшення гендерного розриву) у низці країн (рис. 6) [14, с. 53-54].

Основним центром призначення міжнародних трудових мігрантів є країни Європи та Центральної Азії (рис. 7). Станом на 2020 р. країни Північної, Південної та Західної Європи випередили навіть країни Північної Америки (рис. 8), де розташована найбільша приймаюча країна в світі – Сполучені Штати Америки. Найбільшим центром тяжіння мігрантів в Західній Європі є країни ЄС.

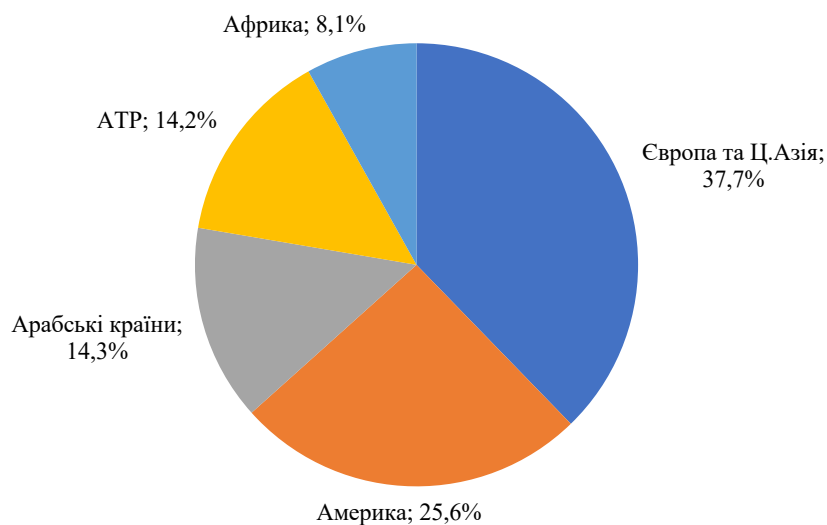


Рисунок 7 – Розподіл трудових мігрантів за регіонами світу, 2020 р., % [2]

На сучасному етапі міграцію в ЄС розглядають як інструмент довгострокового економічного зростання угруповання. Сьогодні ЄС стикається з посиленням нестачі кваліфікованих працівників, головним чином внаслідок несприятливих демографічних тенденцій в Європі [17, с. 6]. За даними Єврокомісії, до 2050 року ЄС зіткнеться з серйозними демографічними викликами через зменшення чисельності населення працездатного віку. Це може призвести до значного дефіциту робочої сили, особливо, кваліфікованої, в провідних секторах економіки, зокрема в таких, як будівництво, охорона здоров'я, ІТ [18].

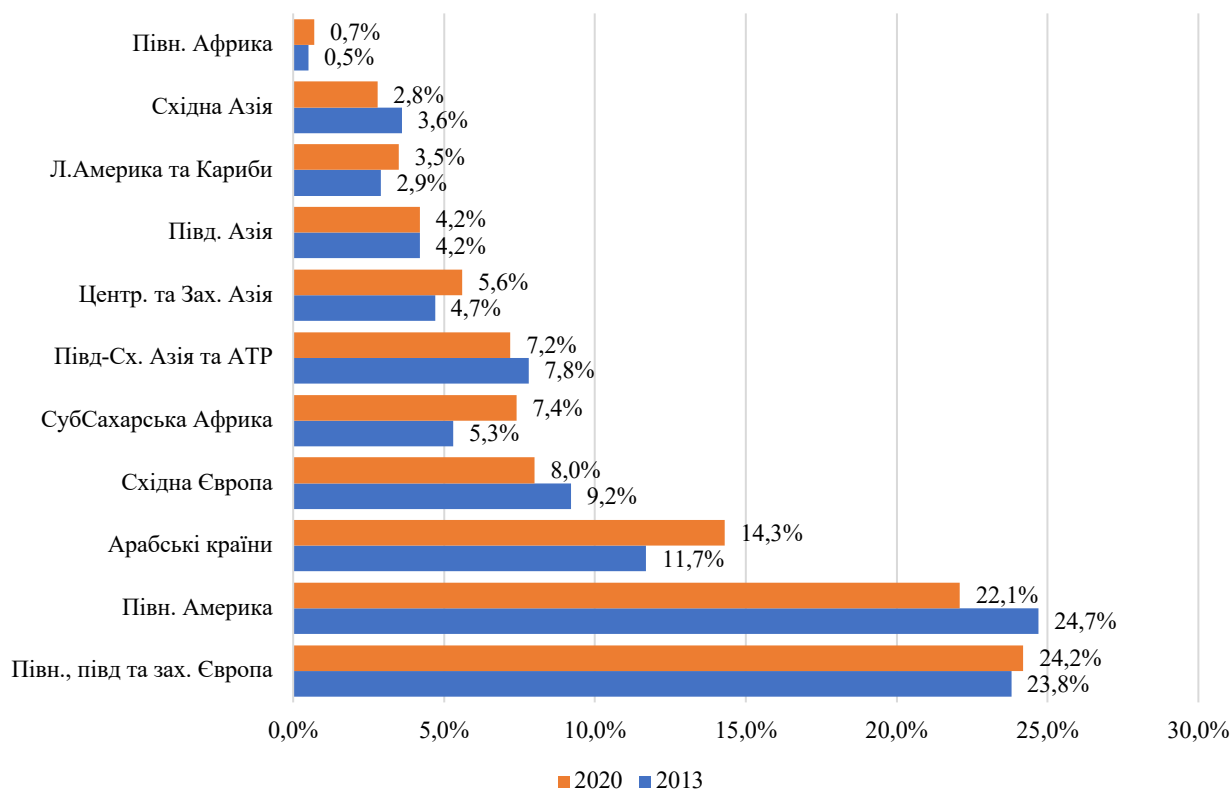


Рисунок 8 – Розподіл трудових мігрантів за субрегіонами світу, 2013-2020 рр., % [19]

Цікавим є погляд на міжнародну міграцію крізь призму Індексу людського розвитку (ІЛР). Як свідчать дані *World Migration Report 2024* [20], більшість міжнародних мігрантів (79,6% або 190 млн осіб) проживають в країнах з дуже високим ІЛР (рис. 9). І хоча міграційний ландшафт за даним показником дещо змінився з 2005 р. (рис. 10), можна спостерігати інтенсифікацію міграції до розвинутих країн (які характеризуються дуже високим ІЛР), що свідчить, по-перше, про посилення вагомості економічного чинника міграції на індивідуальному рівні, по-друге, про сталість тенденцій трудової міграції до розвинутих країн, особливо у кваліфікованому сегменті (що підтверджується характером преференцій міграційної політики розвинутих країн).

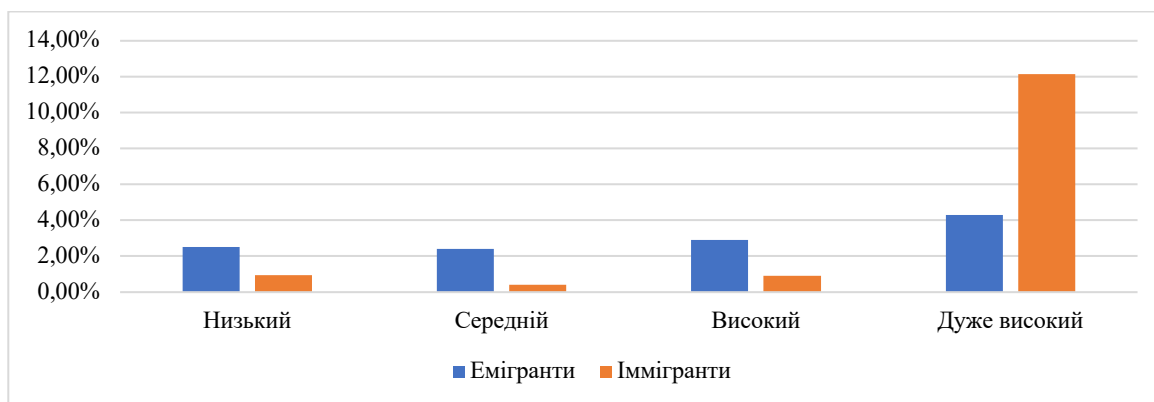


Рисунок 9 – Взаємозв'язок між показниками Індексу людського розвитку та чисельністю емігрантів/емігрантів, 2020 р., % [20]

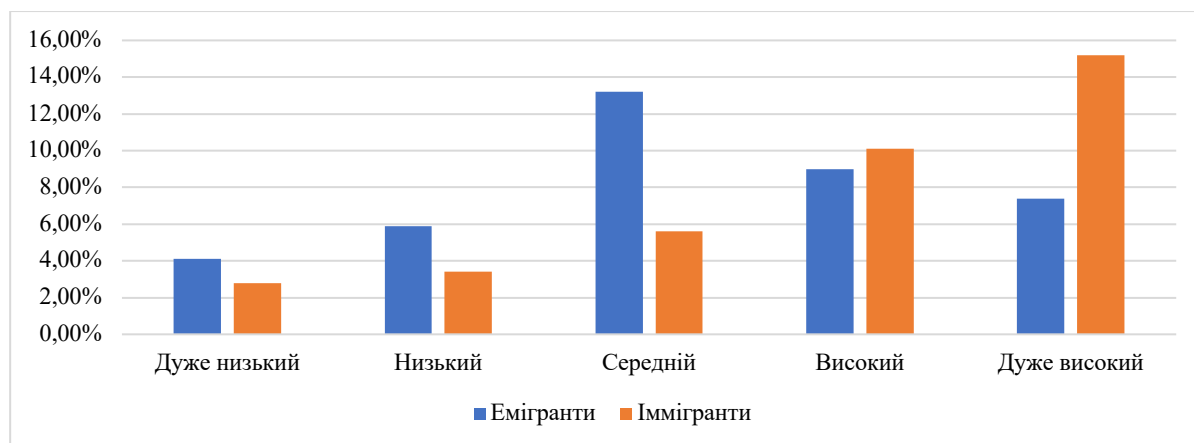


Рисунок 10 – Взаємозв'язок між показниками Індексу людського розвитку і чисельністю емігрантів/емігрантів, 2005 р., % [20]

Відповідно важливим аспектом перебігу міжнародної трудової міграції є втрата в країнах походження висококваліфікованих працівників. Обсяг даного явища можна оцінити через витрати держави на підготовку фахівців, тому міграція громадян з вищою освітою в інші країни (інтелектуальна міграція), часто розглядається як зменшення віддачі державних інвестицій в освіту. Феномен інтелектуальної міграції є характерним практично для всіх країн, особливо для тих, де попит на фахівців з вищою освітою є значно нижчим за їх пропозицію. У таких країнах ринок праці досить часто не може забезпечити робочими місцями всіх наявних висококваліфікованих спеціалістів, оскільки розвиток економіки країни не забезпечує належної зайнятості фахівців з вищою освітою. У цьому випадку країни стають інтелектуальними донорами, адже досить велика кількість високоосвічених громадян зазвичай мігрує до більш економічно розвинених країн [13].

Специфіка явища інтелектуальної міграції полягає в її ймовірному позитивному ефекті як для кран-реципієнтів, так і для країн-донорів в економічному, освітньо-науковому, соціально-демографічному, валютно-фінансовому, податковому, інвестиційному, інноваційно-технологічному, культурному аспектах (табл. 3), через що значення інтелектуальної міграції як чинника економічного зростання багатократно збільшується.

Таблиця 3 – Позитивні наслідки міжнародної міграції кваліфікованих кадрів

[8]

№	Сфера відносин	Країна вибуття	Країна прибуття
1	Економічна	Зменшення рівня безробіття	Зростання внутрішнього попиту на товари і послуги, зменшення дефіциту персоналу
2	Освітньо-наукова	Напрацювання ділових зв'язків, міжособистісних контактів емігрантів з провідними науковцями, поступова інтеграція науковців до світового науково-технічного й освітнього товариства	Економія на витратах на освіту та підготовку кадрів, участь у формуванні міжнародних професійних та наукових співтовариств
3	Соціально-демографічна	Підвищення рівня добробуту сімей мігрантів	Розширення соціальних зв'язків, вирішення демографічного питання старіння нації

4	Валютно-фінансова	Додаткові надходження у формі грошових переказів мігрантів на батьківщину	Можливість ефективної реалізації мігрантами валютних та фінансових цінностей у країні прибуття
5	Податкова	Додаткові надходження у формі податків від діяльності фірм-посередників	Додаткові надходження у формі податків від діяльності підприємців-нерезидентів
6	Інвестиційна	Розширення форм і напрямів інвестування за рахунок збільшення надходжень домогосподарств	Приплив капіталу та створення нових робочих місць при міграції підприємців, що здійснюють підприємницьку діяльність на території країни
7	Інноваційно-технологічна	Підвищення кваліфікації персоналу за кордоном, що сприяє припливу на батьківщину нових ідей, технологій, розробок	Обмін знаннями, приплив капіталу, ідей і розробок, що призводять до підвищення конкурентоспроможності національної продукції
8	Культурна	Формування нових інтегрованих культурних цінностей та удосконалення професійної етики	Формування нових інтегрованих культурних цінностей та удосконалення професійної етики

В умовах посилення процесів глобалізації міжнародна міграція набуває нових рис, які виражаються в її більш широким масштабах, обміні інформацією, знаннями та досвідом між країнами, а також у формуванні глобальної системи регулювання міжнародної трудової міграції. Створення у 2003 р. *Глобальної комісії ООН з питань міграції* для підтримки впровадження *Глобального договору про безпечну, впорядковану та легальну міграцію* стало втіленням зростання інтересу світової спільноти до проблем міграції [21]. Очевидно, що основною рушійною силою міжнародної міграції в майбутньому стане трансформація глобального ринку праці.

Основним суб'єктом управління міграцією є держава, яка формує міграційну політику на рівні країни та забезпечує її реалізацію, використовуючи важелі впливу на об'єктивні та суб'єктивні чинники міграції, зміст і форми міграційних процесів. Моделі державного регулювання міграційних процесів різняться в залежності від етапного спрямування: [8]

- *базова модель* – регулювання міграційних процесів на етапі міграційного переміщення;
- *ситуативна модель* – регулювання міграційних процесів за переважаючим вектором;
- *розширена модель* – регулювання міграційних процесів на етапах з вищою позитивною наслідковістю;
- *комплексна модель* – регулювання міграційних процесів на усіх етапах.

Новітнім явищем у структурі світового ринку праці є формування *транснаціональних ринків праці*, міжнародних за своїм характером і внутрішньокорпоративних за структурою. В рамках внутрішньокорпоративних ринків праці ТНК механізм міжнародної трудової міграції виступає інструментом трудоворесурсного забезпечення корпорацій і є підпорядкованими цілям бізнес-діяльності, реагуючи на потреби структурних підрозділів країн розташування ТНК і формуючи професійно-кваліфікаційну структуру попиту на робочу силу в системі трудоворесурсних переміщень на міжнародному рівні.

Оскільки сучасні міграційні потоки за своєю сутністю є транснаціональним (транскраїновим) процесом, що має трудоворесурсний характер, у тому числі із вбудованими ринками праці ТНК, цільова регуляторна політика має враховувати

інтереси країн походження трудових мігрантів, приймаючих країн, а також транснаціональних структур як найбільш керованого сегменту міжнародного ринку праці. Фактично мова має йти про формування глобального підходу до регулювання міжнародної трудової міграції (глобальної міграційної політики), який сприяв би справедливому розподілу людських ресурсів в рамках міжнародного поділу праці. На національному рівні основним напрямом регулювання трудової міграції має стати створення умов для задіяння в національній економіці потенційних міграційних резервів (наявної робочої сили).

Висновки. На етапі глобалізації активізуються процеси міжнародної трудової міграції, змінюється світовий трудоворесурсний ландшафт, що призводить до трансформації світового поділу праці. Трудові мігранти виконують важливу роль в економічному розвитку країн, формуючи транскордонні потоки робочої сили, що накладаються на трудоворесурсні очікування розвинутих країн, які розглядають іноземну робочу силу як важіль довгострокового економічного зростання, демонструючи стабільну демографічну ємність.

Для сучасного етапу розвитку міжнародної трудової міграції характерним є прямий зв'язок між кількістю міжнародних мігрантів й Індексом людського розвитку країн, особливо у висококваліфікованому сегменті ринку праці. Формування транснаціональних ринків праці як новітнього явища в структурі світового ринку праці обумовлює необхідність формування глобальної міграційної політики, спрямованої на справедливий розподіл людських ресурсів в рамках світового поділу праці. На національному рівні основним напрямом регулювання трудової міграції має стати створення умов для задіяння в національній економіці потенційних міграційних резервів (наявної робочої сили).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Осіпова Л., Хаєцька О. Міжнародна міграція робочої сили в умовах глобального розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-22>
2. ILO Global estimates on international migrant workers: results and methodology / International Labour Office – Geneva: ILO, 2022. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_808935.pdf (дата звернення: 23.08.2025).
3. ILO Global estimates on migrant workers: results and methodology / International Labour Office – Geneva: ILO, 2015. URL: https://www.ilo.org/global/topics/labour-migration/publications/WCMS_436343/lang-en/index.htm (дата звернення: 23.08.2025).
4. ILO Global estimates on international migrant workers: results and methodology / Labour Office – Geneva: ILO, 2018. URL: https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_652001/lang-en/index.htm (дата звернення: 23.08.2025).
5. World Migration Report 2022 / International Organization for Migration. Geneva, 2021. URL: <https://publications.iom.int/books/world-migration-report-2022> (дата звернення: 23.08.2025).
6. World Development Indicators (dashboard) / The World Bank. Washington, DC. URL: <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/> (дата звернення: 23.08.2025).
7. International Migration Outlook Statistic / Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://data.oecd.org/migration/foreign-born-employment.htm> (дата звернення: 23.08.2025).

8. Томашук І. В., Болтовська Л. Л. Міграційні процеси у контексті глобалізації світової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1484> (дата звернення: 23.08.2025).
9. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Міжнародна трудова міграція: сучасні тенденції та світові практики. *Theoretical and practical aspects of science development : Scientific monograph*. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2023. Part 1. Р. 118-178. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/30360> (дата звернення: 23.08.2025).
10. Grimm M., Holzhausen A. European labor markets: migration matters. Allianz Group Economic Research: Munich, 2024. 26 p. URL: https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/economic-research/publications/specials/en/2024/february/2024-02-14-Migration-AZ.pdf (дата звернення: 23.08.2025).
11. Withers M., Hill E. Migration and development, without care? Locating transnational care practices in the migration-development debate. *Population, Space and Place*. 2023. Volume 29. Issue 3. DOI: <https://doi.org/10.1002/psp.2648>
12. Donnelly M. US Brain Drain and Solutions. May 20, 2024. URL: https://americanpromise.net/wp-content/uploads/2024/08/2024_IBM_Donnelly_Brain_Drain_American_Promise.pdf (дата звернення: 23.08.2025).
13. Мосора Л. С., Федорищак Х. І., Коцеловська Н. Б. Міграційні процеси в глобалізованому суспільстві та роль державної міграційної політики у їх регулюванні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. №6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-6-02-01>
14. Калініна С. П., Ланська С. П., Подунай В. В. Аналіз міграційної політики держав: орієнтири для України : аналіт. дослідження в рамках проєкту «Візія – 2033: «Збереження і розвиток трудових ресурсів України в найближче десятиліття». Київ, 2024. URL: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6124> (дата звернення: 23.08.2025).
15. International Migrant Stock 2020. Population Division of United Nations : New York. URL: www.un.org/development/desa/pd/content/international-migrant-stock (дата звернення: 23.08.2025).
16. Кислицина О.В. Сутність міжнародної економічної міграції та її особливості в умовах глобалізації. *Економічний часопис-XXI. Серія: Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2010. №11-12. С. 33-36. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/38372145.pdf> (дата звернення: 23.08.2025).
17. Вплив міграційних процесів на перебіг повоєнного відновлення України, міграційну політику ЄС та країн східного партнерства / за ред. Ю. Якименка. Київ : Центр Разумкова, 2023. 265 с. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2023/10/25/2023-Pyshchulina-MIGRACIA.pdf> (дата звернення: 23.08.2025).
18. The Impact of demographic change – in a changing environment. European Commission, 2023. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2023-01/the_impact_of_demographic_change_in_a_changing_environment_2023.PDF (дата звернення: 23.08.2025).
19. World Employment and Social Outlook Trends 2023 / International Organization for Migration. Geneva, 2023. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--inst/documents/publication/wcms_865332.pdf (дата звернення: 23.08.2025).
20. World Migration Report 2024 / eds. M. McAuliffe, L.A. Ouchou. International Organization for Migration. Geneva : IOM, 2024. 384 p. URL:

https://publications.iom.int/system/files/pdf/pub2023-047-l-world-migration-report-2024_13.pdf (дата звернення: 23.08.2025).

21. Курилич М. Трансформація та політизація міграційних процесів під впливом глобалізації. *Наукові записки*. 2018. Випуск 49. С. 364-380. URL: https://ipend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/kurylych_transformatsia.pdf (дата звернення: 23.08.2025).

22. Хасецька О. П. Проблеми та перспективи глобалізації, глобальні проблеми людства. *Економічний простір*. 2024. №189. С. 316-322. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-55>

REFERENCES

1. Osipova, L., Khaietska, O. (2024) Mizhnarodna mihratsiia robochoi syly v umovakh hlobalnoho rozvytku. *Ekonomika ta suspilstvo*. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-22>
2. ILO Global estimates on international migrant workers: results and methodology. (2022) / International Labour Office – Geneva: ILO. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_808935.pdf
3. International Labour Office. (2015). *ILO Global estimates on migrant workers: results and methodology*. https://www.ilo.org/global/topics/labour-migration/publications/WCMS_436343/lang--en/index.htm
4. International Labour Office. (2018). *ILO Global estimates on international migrant workers: results and methodology*. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_652001/lang--en/index.htm
5. International Organization for Migration (2021). *World Migration Report 2022*. <https://publications.iom.int/books/world-migration-report-2022>
6. The World Bank World. (n.d.). *Development Indicators (dashboard)*. Retrieved October 12, 2024, from <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/>
7. Organisation for Economic Co-operation and Development. (n.d.). *International Migration Outlook Statistic*. Retrieved August 23, 2025, from <https://data.oecd.org/migration/foreign-born-employment.htm>
8. Tomashuk, I. V., Boltovska, L. L. (2022). Mihratsiini protsesy u konteksti hlobalizatsii svitovoi ekonomiky. *Ekonomika ta suspilstvo*. 40. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1484>
9. Mishyna, S. V., Mishyn, O. Yu. (2023). Mizhnarodna trudova mihratsiia: suchasni tendentsii ta svitovi praktyky. In A. Jankovska (Eds.), *Theoretical and practical aspects of science development: Scientific monograph* (pp. 118-178). Baltija Publishing. <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/30360>
10. Grimm, M., Holzhausen, A. (2024). *European labor markets: migration matters*. Allianz Group Economic Research. 26 p. https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/economic-research/publications/specials/en/2024/february/2024-02-14-Migration-AZ.pdf
11. Withers, M., Hill, E. (2023). Migration and development, without care? Locating transnational care practices in the migration-development debate. *Population, Space and Place*. 29. 3. <https://doi.org/10.1002/psp.2648>
12. Donnelly, M. (2024, May 20). US Brain Drain and Solutions. americanpromise. https://americanpromise.net/wp-content/uploads/2024/08/2024_IBM_Donnelly_Brain_Drain_American_Promise.pdf
13. Mosora, L. S., Fedoryshchak, Kh. I., Kotselovska, N. B. (2022). Mihratsiini protsesy v hlobalizovanomu suspilstvi ta rol derzhavnoi mihratsiinoi polityky u yikh

rehuliuvanni. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*. 6. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-6-02-01>

14. Kalinina, S. P., Lanska, S. P., Podunai, V. V. (2024). *Analiz mihratsiinoi polityky derzhav: oriientyry dlia Ukrainy : analit. doslidzhennia v ramkakh proiektu «Viziia – 2033: «Zberezhennia i rozvytok trudovykh resursiv Ukrainy v naiblyzhche desiatylittia»*. Kyiv.

15. Population Division of United Nations. (n.d.). *International Migrant Stock 2020*. Retrieved August 23, 2025, from www.un.org/development/desa/pd/content/international-migrant-stock

16. Kyslytsyna, O.V. (2010). Sutnist mizhnarodnoi ekonomichnoi mihratsii ta yii osoblyvosti v umovakh hlobalizatsii. *Ekonomichnyi chasopys-XXI. Serii: Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny*. 11-12. 33-36. <https://core.ac.uk/download/pdf/38372145.pdf>

17. Yakymenko, Yu (Eds.). (2023). *Vplyv mihratsiinykh protsesiv na perebih povoiennoho vidnovlennia Ukrainy, mihratsiinu polityku YeS ta krain skhidnoho partnerstva*. Tsentr Razumkova, <https://razumkov.org.ua/images/2023/10/25/2023-Pyshchulina-MIGRACIA.pdf>

18. European Commission. (2023). *The Impact of demographic change – in a changing environment*. https://commission.europa.eu/system/files/2023-01/the_impact_of_demographic_change_in_a_changing_environment_2023.PDF

19. International Organization for Migration. (2023). *World Employment and Social Outlook Trends 2023*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_865332.pdf

20. International Organization for Migration. (2024). *World Migration Report 2024*. https://publications.iom.int/system/files/pdf/pub2023-047-l-world-migration-report-2024_13.pdf

21. Kurylych, M. (2018). Transformatsiia ta polityzatsiia mihratsiinykh protsesiv pid vplyvom hlobalizatsii. *Naukovi zapysky*. 49. 364-380. https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/kurylych_transformatsia.pdf

22. Khaietska, O. P. (2024). Problemy ta perspektyvy hlobalizatsii, hlobalni problemy liudstva. *Ekonomichnyi prostir*. 189. 316-322. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-55>

DOI 10.31558/2307-2318.2025.3.7

УДК 331.5:339.9 (477) J

JEL Classification: F 16, J 21, O 15

Ланська С.П.

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

Маріупольський державний університет

s.lanska@mu.edu.ua

ORCID ID: 0000-0003-1986-8777

Воскобойник Д.В.

аспірант,

Маріупольський державний університет

d.voskoboinyk@mu.edu.ua

ORCID ID: 0009-0004-3019-3728

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

У статті досліджено складові трансформації ринку праці України з урахуванням впливу сучасних глобальних економічних викликів. Проаналізовано динаміку основних показників ринку праці України у 2011-2024 рр., визначено тенденції скорочення чисельності робочої сили та зайнятого населення, а також зміни у гендерній і віковій структурі зайнятих. Акцентовано увагу на зменшенні ємності ринку праці та збереженні значних диспропорцій між попитом і пропозицією робочої сили. Обґрунтовано, що до наявних тенденцій розвитку ринку праці додався критичний вплив нового дестабілізуючого чинника – війни на території країни, яка змінила ландшафт зайнятості в Україні та зумовила нові виклики для регулювання поточних і перспективних трудових потоків.

Відзначено, що структурні зрушення на національному ринку праці відбуваються у контексті глобальних тенденцій розвитку економіки та світового ринку праці. Зосереджено увагу на впливі глобалізації, цифровізації і соціальних трансформацій.

Наголошено, що в Україні триває специфічний процес трансформації національного ринку праці, зокрема адаптація в умовах війни. Це зумовлює необхідність впровадження комплексу адаптивних заходів для підвищення збалансованості та гнучкості ринку праці України з урахуванням воєнного стану і потреб післявоєнного розвитку з метою визначення пріоритетів щодо подальшого економічного розвитку всієї країни.

Ключові слова: ринок праці, зайнятість, робоча сила, трансформація, трудові ресурсні потоки, міграція, глобалізація, цифровізація.

Рис. – 3, Табл. – 2, Літ. – 15,

Lanska S.

PhD in Economics, Associate Professor, Acting Head of the Department of Labor

Economics,

Mariupol State University

E-mail: s.lanska@mu.edu.ua

ORCID ID: 0000-0003-1986-8777

Voskoboinyk D.

graduate student, Mariupol State University

E-mail: v.podunai@mu.edu.ua

ORCID ID: 0009-0004-3019-3728

THE TRANSFORMATION OF THE UKRAINIAN LABOR MARKET IN THE CONTEXT OF GLOBAL ECONOMIC CHALLENGES

The article is devoted to the study of the components of the transformation of the Ukrainian labor market, taking into account the impact of modern global economic challenges. The dynamics of key labor market indicators for the period 2011-2024 are analyzed, with trends identified in the decline of the labor force and employed population, as well as changes in the gender and age structure of the employed. Attention is drawn to the reduction in labor market capacity and the persistence of significant imbalances between labor supply and demand. It is substantiated that, in addition to existing labor market trends, a critical destabilizing factor – the war on the country's territory – has emerged, reshaping the employment landscape in Ukraine and creating new challenges for regulating current and future labor flows.

It is noted that structural shifts in the national labor market are occurring within the context of global economic and labor market trends. Particular attention is paid to the influence of globalization, digitalization, and social transformations.

It is emphasized that Ukraine is undergoing a specific process of national labor market transformation, particularly in terms of adaptation during wartime. This necessitates the implementation of a set of adaptive measures aimed at enhancing the balance and flexibility of Ukraine's labor market, taking into account the conditions of martial law and the needs of post-war recovery, as well as determining priorities for the country's further economic development.

Keywords: labor market, employment, workforce, transformation, labor flows, migration, globalization, digitalization.

Fig. – 3, Tabl. – 2, Ref. – 15

Постановка проблеми. Протягом останніх років дослідження стану ринку праці України набуло особливої складності, що зумовлено поєднанням внутрішніх структурних диспропорцій та зовнішніх глобальних викликів. Протягом кількох десятиліть у країні сформувалися суперечливі тенденції щодо використання людського капіталу: зниження рівня продуктивної зайнятості, дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили, недостатній розвиток системи професійної підготовки та перепідготовки кадрів, посилення масштабів трудової еміграції. З початком повномасштабної війни ці проблеми різко загострилися внаслідок втрати значної частки економічно активного населення через вимушені переміщення, мобілізацію, а також руйнування виробничої та соціальної інфраструктури. Ситуацію ускладнює обмежена доступність та неповнота офіційної статистичної звітності, що істотно звужує можливості комплексного кількісного аналізу поточних тенденцій.

Разом із тим, на розвиток та структуру національного ринку праці відчутно впливають глобальні процеси – зокрема, прискорення інтеграції у світову економіку, поширення цифрових технологій, зростання впливу транснаціональних корпорацій, посилення міжнародної мобільності робочої сили та структурні зміни у світовій зайнятості.

Враховуючи синергію внутрішніх кризових факторів та зовнішніх глобальних трендів, дослідження трансформаційних змін на ринку праці України є вкрай актуальним. Науково обґрунтований аналіз цих змін створює підґрунтя для розробки ефективної політики зайнятості, здатної забезпечити адаптацію людського капіталу до сучасних викликів та сприяти його відновленню у посткризовий період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням дослідження трансформаційних змін ринку праці України присвячено роботи українських науковців: зокрема Н. Азьмук окреслює теоретико-методологічні засади трансформації ринку праці та зайнятості в умовах переходу до цифрової економіки, Л. Ільч висвітлює структурні трансформації транзитивного ринку праці України, О. Новікова, О. Хандій, Л. Шамільова аналізують дисбаланси трудового та освітнього потенціалу країни, зумовлені війною, С. Туль здійснює оцінку системних трансформацій ринку праці в умовах цифровізації та ін. Незважаючи на значний науковий доробок у сфері дослідження трансформацій ринку праці України, питання, необхідно визнати, що залишаються недостатньо опрацьованими деякі аспекти, пов'язані з впливом чинників його сучасного стану. Потребує поглибленого аналізу структура наявних трансформаційних процесів із чітким розмежуванням внутрішніх та зовнішніх детермінант, а також визначення можливих напрямів і механізмів стратегічного розвитку національного ринку праці в умовах сучасних викликів.

Метою дослідження є оцінка трансформаційних процесів на сучасному ринку праці України з урахуванням викликів соціально-економічного розвитку останніх років і впливу глобалізації в контексті визначення основних пріоритетів його регулювання.

Виклад основного матеріалу. Аналіз динаміки показників стану ринку праці є важливою умовою розробки дієвої державної політики, спрямованої на забезпечення сталого розвитку економіки та сприяння соціальній стабільності. Для України оцінка тенденцій економічної активності, зокрема зайнятості населення, набула особливої актуальності в контексті соціально-економічних викликів, обумовлених повномасштабною збройною агресією рф. Оцінка змін, що відбуваються, є критично важливою для розуміння масштабів і глибини трансформацій ринку праці, а також для розробки напрямів протидії наявним викликам: руйнування виробничих потужностей, масова міграція населення, зміна структури робочої сили тощо призвели до значного дисбалансу між попитом і пропозицією на ринку праці України.

Необхідно зазначити, що з 2022 р. в умовах нестачі даних офіційної статистики оцінка впливу війни на ринок праці «як загалом, так і в розрізі окремих категорій населення та регіонів ускладнена та потребує додаткових методів досліджень, зокрема, з використанням альтернативних джерел інформації» [1, с. 31] – результатів опитувань, матеріалів експертних оцінок, прогнозів, досліджень міжнародних організацій тощо.

Упродовж 2011-2021 рр. в Україні спостерігалось зменшення чисельності робочої сили з 20,9 млн. осіб до 17,3 млн. осіб (на 3,6 млн. осіб або 17,2%) та зайнятого населення з 19,2 млн. осіб до 15,6 млн. осіб (на 3,6 млн. осіб або 18,8%) [2, 3] (табл. 1), що спричинено, перш за все, наслідками військового вторгнення 2014 р. рф на територію України.

Таблиця 1 – Динаміка абсолютних показників стану ринку праці України (за методологією МОП), 2011-2024 рр., млн. осіб

<i>Рік</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
<i>Робоча сила</i>	20,9	20,9	20,8	19,9	18,1	18	17,9
<i>Зайняте населення</i>	19,2	19,3	19,3	18,1	16,4	16,3	16,2
<i>Безробітні</i>	1,7	1,6	1,5	1,9	1,7	1,7	1,7
<i>Рік</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022*</i>	<i>2023*</i>	<i>2024*</i>
<i>Робоча сила</i>	17,9	18,1	17,6	17,3	15,2	15,1	15,1
<i>Зайняте населення</i>	16,4	16,6	15,9	15,6	12,4	12,2	12,3
<i>Безробітні</i>	1,6	1,5	1,7	1,7	2,8	2,9	2,8

* прогнознi значення

Джерело: побудовано авторами на основі [2; 3; 4, с. 21]

Починаючи з лютого 2022 р., згідно з положеннями Закону України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни», у зв'язку із збройною агресією РФ проти України, органи державної статистики не проводили вибіркові обстеження населення (домогосподарств), внаслідок чого відсутня можливість отримувати інформацію за їх результатами [5]. Тому щодо основних показників стану ринку праці після 2022 р. використовуються різні експертні оцінки, зокрема державних і міжнародних інституцій.

Так, згідно з оцінками Міністерства економіки України, що висвітлені в Програмі фінансової підтримки України від Європейського Союзу «Плані для Ukraine Facility», чисельність робочої сили у 2024 р. дорівнювала 15,1 млн. осіб, з яких 12,3 млн. є зайнятими, а рівень безробіття дорівнює 18,7% [4] (табл. 1).

З наведених даних є очевидним, що в 2024 р. ситуація щодо стану ринку праці України значно ускладнилась на фоні загального низхідного тренду (табл. 1, рис. 1):

- чисельність робочої сили зменшилась на 2,2 млн. осіб (або на 12,8%) порівняно з 2021 р. та на 5,8 млн. осіб (або на 27,7%) порівняно з 2011 р.;
- чисельність зайнятого населення зменшилась на 3,3 млн. осіб (або на 21,2%) порівняно з 2021 р. та на 6,9 млн. осіб (або на 36,0%) порівняно з 2011 р.;
- чисельність безробітного населення збільшилась на 1,1 млн. осіб (або на 64,7%) у 2024 р. порівняно як з 2011 р., так і з 2021 р. – у ці роки в Україні кількість безробітних дорівнювала 1,7 млн. осіб.

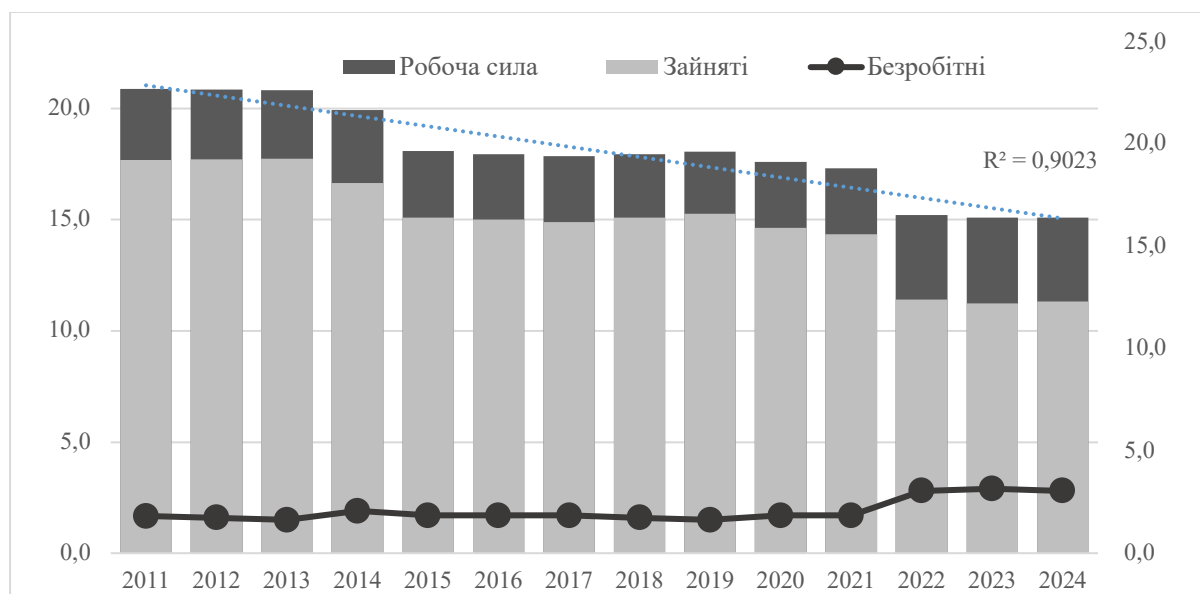


Рисунок 1 – Динаміка показників економічної активності населення на ринку праці України, 2011-2024 рр., млн. осіб

Джерело: побудовано авторами на основі [2; 3; 4, с. 21]

Водночас зі збільшенням абсолютної чисельності безробітних, протягом 2011-2024 рр. в Україні також відбулось підвищення рівня безробіття: після найнижчого рівня безробіття останніх десятиліть, який у 2013 р. становив 7,3% (за методологією МОП), починаючи з 2014 р., коли частину території України було окуповано, до 2021 р. рівень безробіття коливався в межах 8,2-9,9%, збільшившись майже двічі після 2022 р. – найвищого значення рівень безробіття досяг у 2023 р. – 18,9% [3; 4, с. 21] (рис. 2).

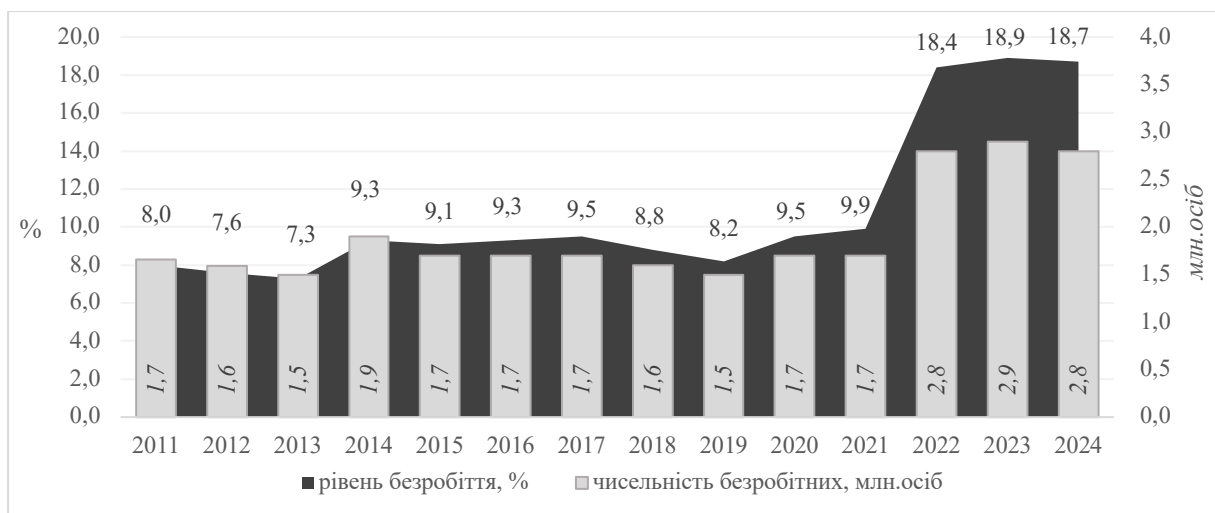


Рисунок 2 – Динаміка показників безробіття населення України віком 15-70 років за методологією Міжнародної організації праці, 2011-2024 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [3; 4, с. 21]

Щодо гендерної структури зайнятого населення України, до 2021 р. традиційним було переважання чоловіків (рис. 3) – їх частка завжди була більшою за 50%: у 2011 р. співвідношення жінок і чоловіків дорівнювало 48,7% до 51,3%, у 2016 р. – 48,1% до 51,9%, у 2021 р. – 47,4% до 52,6% [6]. За відсутності офіційних даних після 2022 р. можна лише умовно оцінювати зміни в структурі зайнятого населення України. Проте, з огляду на наслідки, спричинені повномасштабною війною, цілком обґрунтованим є висновок, що традиційна гендерна перевага чоловіків у структурі зайнятого населення поступово нівелюється або навіть змінюється на користь жінок. По-перше, значна кількість чоловіків була мобілізована до Збройних сил України або бере участь в обороні країни в інших формах, що зменшило їхню присутність на цивільному ринку праці. Крім того, в Україні протягом останніх років жінки частіше долучаються до економічної активності у традиційно «чоловічих» професіях.

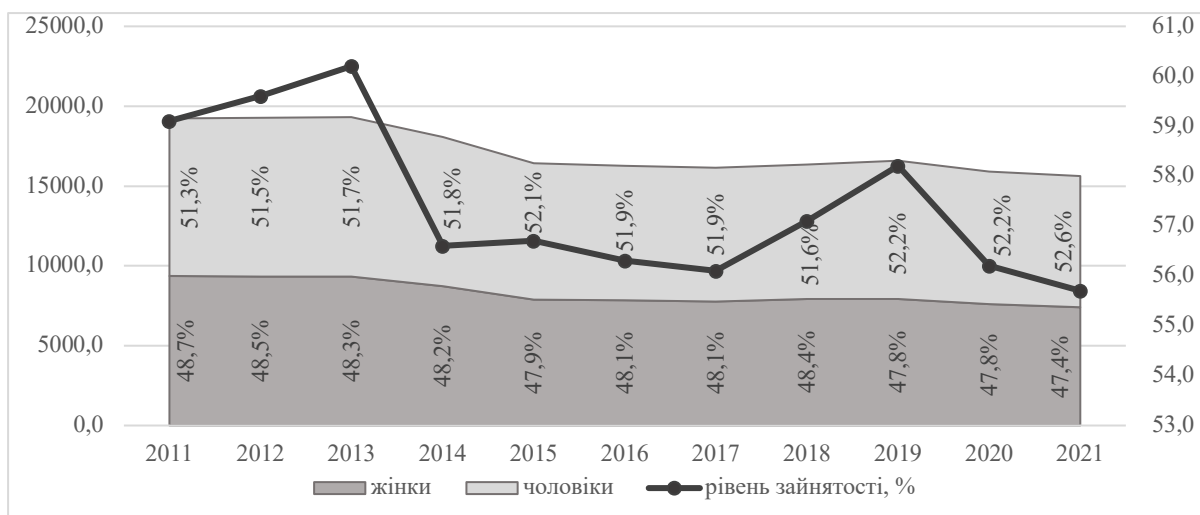


Рисунок 3 – Динаміка гендерної структури зайнятого населення України у 2011-2021 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [6]

Таким чином, можна припустити, що структура зайнятого населення в Україні змінюється в бік збільшення участі жінок, що може мати суттєві наслідки для ринку праці, зокрема щодо адаптації умов праці до потреб жінок, посилення ролі гендерної рівності, зростання потреб щодо підтримки сімейного балансу та розвитку соціальних сервісів тощо. У післявоєнний період ця тенденція, ймовірно, за все, збережеться, що вимагає перегляду державної політики зайнятості, спрямованої на підтримку жіночої участі в економіці, професійного зростання та подолання гендерних бар'єрів у сфері праці.

Характерно, що в структурі зайнятого населення з 2011 р. до 2021 р. значно зменшилась кількість і частка молоді (табл. 2): у 2011 р. частка зайнятих віком 15-34 роки дорівнювала 36,6% (при цьому найбільшою складовою були молоді люди 25-29 років – 13,4% у загальній структурі зайнятих крани); у 2021 р. частка молодих людей віком 15-34 роки у структурі зайнятих зменшилась до 31,0% (із переважанням серед них осіб 30-34 років – 14,4% у загальній структурі зайнятих у країні) [7; 8; 9].

Водночас загальна чисельність молоді (15-34 роки) зменшилась протягом 2011-2021 рр. на 2525,9 тис. осіб або на 35,2%, тоді як чисельність усього зайнятого населення віком 15–70 років зменшилася на 4714,2 тис. осіб, або на 23,2%. (табл. 2).

Таблиця 2 – Динаміка чисельності зайнятого населення України за віковими групами у 2011-2021 рр., тис. осіб

Роки	2011		2016		2021	
Зайняте населення	<i>тис. осіб</i>	<i>%</i>	<i>тис. осіб</i>	<i>%</i>	<i>тис. осіб</i>	<i>%</i>
віком 15-70 років	20324,20	100	16 276,90	100	15610,0	100
у тому числі за віковими групами:						
15-24 роки	2119,70	10,4	1 143,60	7,0	913,7	5,9
25-29 років	2727,20	13,4	2 149,30	13,2	1666,4	10,7
30-34 роки	2611,40	12,8	2 397,50	14,7	2252,3	14,4
35-39 років	2584,3	12,7	2 263,90	13,9	2380,3	15,2
40-49 років	5085,20	25,0	4 194,20	25,8	4258,4	27,3
50-59 років	4048,90	19,9	3477,6	21,4	3486,2	22,3
60 років і старше	1147,5	5,6	650,8	4,0	652,7	4,2

Джерело: побудовано авторами на основі [7; 8; 9]

Важливою характеристикою ринку праці є співвідношення попиту та пропозиції робочої сили, про який свідчать показники зареєстрованого ринку праці.

Для України особливістю сучасного стану є суттєве зменшення ємності ринку праці: відповідно до статистичних даних Державної служби зайнятості України, у 2021 р. роботодавці проінформували центри зайнятості про наявність 705,8 тис. вакансій, у 2022 р. – 396,3 тис. вакансій, у 2023 р. – про 329,4 тис. вакансій, тобто потреба сучасного ринку праці складає менше 47% ринку праці 2021 р. (кількість вакансій у 2023 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 53,3%). При цьому, незважаючи на зменшення кількості зареєстрованих безробітних, ринок праці України залишається працenaдлишковим, оскільки чисельність безробітних у 2023 р. перевищила потребу роботодавців на 153,8 тис. осіб (у 2021 р. кількість вакансій на ринку праці була більшою, ніж чисельність безробітних на 485,2 тис. од.) [10].

Водночас із зменшенням запитів роботодавців на ринку праці України наявними залишаються диспропорції у співвідношенні попиту та пропозиції робочої сили. За

багатьма видами економічної діяльності (переробна промисловість, торгівля та ремонт¹, освіта, сільське господарство², охорона здоров'я³, державне управління й оборона⁴, транспорт⁵) спостерігається як високий рівень наявних вакансій, так і велика кількість тих, хто шукає роботу [10], що свідчить про невідповідність рівня професійної підготовки претендентів вимогам роботодавців.

Визначені тренди щодо зменшення чисельності робочої сили та зайнятого населення беззаперечно пов'язані прямим чином із загальними демографічними проблемами України – депопуляцією та старінням населення, а також із міграційними потоками – переважанням трудової міграції в структурі міждержавних переміщень до 2022 р. та міграцією з України з безпекових причин через російську агресію з лютого 2022 р. (за даними Верховного комісара ООН у справах біженців, станом на травень 2025 р. у світі налічувалось 6,9 млн. українських біженців, з них 6,4 млн. – у Європі, 0,6 млн. – в інших країнах світу, а 3,7 млн. осіб стали внутрішньо переміщеними особами [11]). Весь цей комплекс чинників безпосередньо впливає на попит і пропозицію на ринку праці, кількісні й якісні характеристики робочої сили, умови зайнятості тощо.

Фактично на ринку праці України протягом останніх років відбулись значущі зміни, що є наслідком як довготривалих впливів (демографічних, економічних, соціальних), так і наслідками збройної агресії рф: зменшився обсяг ринку праці, змінились вікова та гендерна структури робочої сили, зазнали змін сфери, що потребують працівників. Тобто до сформованих тенденцій розвитку ринку праці додався критичний вплив нового дестабілізуючого чиннику – війни на території країни. Вищезазначені процеси змінюють ландшафт зайнятості в Україні, формують низку завдань щодо поточного і перспективного трудових ресурсного забезпечення.

При цьому структурні зрушення на ринку праці відбуваються з урахуванням глобальних тенденцій суспільного поділу праці. У цьому контексті робоча сила розглядається як центральний об'єкт трансформацій – не лише в кількісному (чисельність працівників), а й у якісному вимірі (освітній рівень, компетенції, мобільність, цифрова готовність тощо). Умови її формування, реалізації та відтворення прямим чином залежать від стану та потреб міжнародного ринку праці, конкуренції, цифрових трендів, транснаціональної мобільності праці та інституційних змін у глобальному середовищі. Це означає, що глобалізація не лише супроводжує, а й визначає логіку трансформаційних змін зайнятості, формуючи нову архітектуру трудових ресурсного забезпечення і викликів для державної політики регулювання ринку праці.

В цілому, вплив глобалізації на національні ринки праці є складним і багатоаспектним. Незважаючи на те, що вона принесла чимало переваг, глобалізація також призводить до нерівності в оплаті праці та ймовірності втрати робочих місць. Взаємодія глобальної конкуренції, технологічного прогресу, офшорингу, аутсорсингу та автоматизації змінила розподіл доходів і можливостей працевлаштування у світі. Тому необхідно впроваджувати проактивні заходи для вирішення цих проблем, щоб забезпечити більш рівномірний розподіл переваг глобалізації серед працівників [12, с. 340-341].

Зумовлені та масштабовані глобалізацією, інші чинники загальносвітового значення продовжують впливати на сучасні траєкторії трудових ресурсного забезпечення та розвитку національних ринків праці – це цифровізація та соціальні зміни, що набувають

¹ Вид економічної діяльності – «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів»

² Вид економічної діяльності – «Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство»

³ Вид економічної діяльності – «Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги»

⁴ Вид економічної діяльності – «Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування»

⁵ Вид економічної діяльності – «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність»

нових проявів із урахуванням трансформації соціально-економічної, політичної й суспільно-мережевої взаємодій.

Так цифровізація – через поширення інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та впровадження автоматизованих систем у виробничі процеси – зумовлює глибокі трансформації змісту й умов трудової діяльності. Зростання рівня інтелектуалізації праці, інтеграція штучного інтелекту в різні сфери економіки, а також підвищений попит на висококваліфікованих і креативних фахівців визначають провідні тенденції сучасного світового ринку праці. Поширення дистанційної зайнятості та фріланс-платформ спричинило віртуалізацію соціально-трудових відносин, що докорінно змінило традиційне розуміння робочого місця й формату трудових взаємодій.

Трансформації в соціально-економічній сфері, такі як демографічні зміни (зокрема, старіння та зміна вікової структури населення, міграція), зміни в сімейних структурах (зміна ролі жінок, відкладання народження дітей, зростання кількості одиноких батьків) та зростання ролі соціальних мереж (у професійному спілкуванні, онлайн-навчанні, пошуку роботи), також зумовлюють оновлення станів на ринку праці. Наприклад, старіння населення може мати наслідком зростання попиту на послуги особистого догляду, що, в свою чергу, може стимулювати міграцію працівників з інших країн. Зміна ролі жінок на ринку праці може вплинути на сімейні структури та обумовлювати потребу в більш гнучких формах зайнятості.

Політичні трансформації, зокрема посилення регулювання ринку праці та соціальної сфери, можуть як стимулювати, так і стримувати здатність ринку праці пристосовуватися до змінених умов. Економічні кризи циклічного характеру, загострені процесами глобалізації, призводять до періодичних спадів виробничої активності та зростання рівня безробіття. Водночас структурні перетворення в економіці, зумовлені переходом до нового технологічного укладу й формуванням оновленої економічної моделі, потребують безперервної адаптації як працівників, так і роботодавців.

Як підсумок, сучасний ринок праці зазнає глибоких трансформацій під впливом глобалізації, цифровізації та соціальних змін, що характеризуються високою динамічністю. Це обумовлює формування нових викликів і можливостей щодо зайнятості населення та вимагає від суб'єктів ринку праці, а саме працівників, роботодавців та держави, постійної адаптації до нових умов. Зокрема, працівники мають постійно підвищувати свою кваліфікацію та рівень компетентностей, роботодавці – інвестувати в розвиток людських ресурсів та адаптувати виробничі процеси до нових технологій, а держава – розробляти та впроваджувати ефективну політику регулювання ринку праці, спрямовану на забезпечення продуктивної зайнятості населення та соціальної стабільності.

Таким чином, в Україні триває специфічний процес трансформації й адаптації національного ринку праці в умовах війни – піку загострення критичного стану політико-економічної нестабільності. Важливими складовими цього процесу є велика кількість втрат людського капіталу (зокрема економічно активного населення), що зумовлена низкою причин як механічного, так і природнього руху населення, радикальна зміна структури людських ресурсів як робочої сили, зміна співвідношення попиту та пропозиції праці, зменшення інвестицій тощо.

Фактично можна стверджувати, що на сьогоднішній день український ринок праці є таким, що зазнав трансформації, – і цей процес триває.

У період до завершення дії воєнного стану, при пошуку ефективних важелів регулювання трудоресурсного забезпечення країни оцінка стану ринку праці й далі відбуватиметься в складних умовах недостатньої кількості статистичних й прогнозних даних; тенденції розвитку ринку праці можуть виокремлюватись у досить загальному

вигляді, однак вони є важливими й обов'язковими для врахування при формуванні засобів регулювання трудових потоків.

У післявоєнному періоді триватиме процес стабілізації національного ринку праці, який відбуватиметься одночасно з процесами відновлення національної економіки.

Зазначимо, що Національною радою з відновлення України від наслідків війни відповідно до Указу Президента № 266/2022 від 21 квітня 2022 р. було розроблено план заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України, а також перелік пропозицій щодо пріоритетних реформ і стратегічних ініціатив, проектів нормативно-правових актів, прийняття й реалізація яких є необхідною умовою для ефективної роботи, а також – для стабілізації України у воєнний та відновлення у післявоєнний періоди [13].

План заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України містить шість розділів – напрямків (європейської інтеграції; відновлення та розвитку економіки; державного управління; діджиталізації; екологічної безпеки; соціального захисту) [13], – які фактично є підтвердженням глобалізаційного вектору розвитку економіки країни. При цьому План Відновлення України базується на п'яти основних принципах [14]:

- негайний початок і поступовий розвиток;
- нарощування справедливого добробуту;
- інтеграція в ЄС;
- відбудова кращого, ніж було, в національному та регіональному масштабах;
- стимулювання приватних інвестицій.

Крім того, визначення пріоритетів відновлення та розвитку України протягом останніх років відбувалось і на міжнародному рівні. Так протягом 2022-2025 рр. триває обговорення повоєнного відновлення України, зокрема на Міжнародних конференціях з питань відновлення України – Ukraine Recovery Conference (URC), що об'єднує лідерів урядів різних країн, міжнародних організацій, бізнесу та громадянського суспільства [15]:

- URC 2022: у Лугано, 04-05 липня 2022 р.;
- URC 2023: у Лондоні, 21-22 червня 2023 р.;
- URC 2024: у Берліні, 11-12 червня 2024 р.;
- URC 2025: у Римі, 10-11 липня 2025 р.

Зауважимо, що одним із чотирьох основних тематичних напрямів, залишається людський вимір – соціальне відновлення та людський капітал для майбутнього України.

Зазначається, що саме цей блок є провідним для відновлення. «Відновлення України залежить від мобілізації людського капіталу, зміцнення соціальної згуртованості та забезпечення інклюзивності з метою розкриття потенціалу всіх громадян у країні й за її межами, особливо жінок і молоді. Серед ключових викликів – зокрема – реінтеграція внутрішньо переміщених осіб, біженців і ветеранів у цивільне життя. Співпраця між зацікавленими сторонами, громадянським суспільством і українською діаспорою має вирішальне значення для збереження та розвитку людського капіталу нації задля сталого відновлення» [16].

Розглядаючи зазначені складові, виокремлюємо, що вони мають прямі зв'язки з ринком праці, оскільки саме ця система є індикатором залучення людського ресурсу до відновлення економіки країни – фактичної корисної зайнятості, яка забезпечуватиме джерела для існування працюючого населення та середньо- й довгострокові зв'язки з певною територією.

Таким чином, з одного боку, обґрунтованою є потреба щодо перегляду напрямів та впровадження відповідного комплексу адаптивних заходів для підвищення збалансованості та гнучкості ринку праці України з урахуванням воєнного стану та потреб післявоєнного розвитку; з іншого, – у програмах різного рівня наявними є економічний і соціальний вектори, проте не передбачено жодного напрямку щодо

цілеспрямованої підтримки та відновлення національного ринку праці з належним трудоресурсним забезпеченням економіки.

Вважаємо обґрунтованим, що сучасна модель економічного розвитку України має спиратись на вже сформовані складові трансформації національного ринку праці. Отже мають бути враховані, в першу чергу, наявний і перспективний стани розвитку ринку праці з позиції формування необхідного трудоресурсного забезпечення, якості праці та ефективності виробництва, по-друге, – напрями та засоби актуалізації ринку праці щодо підтримки впровадження обраного стратегічного вектору розвитку економіки країни з одночасним сприянням нівелюванню очікуваних ризиків і загроз.

Тобто модель економічного розвитку країни, обумовлена викликами воєнного часу, має обов'язково враховувати глибинні трансформації, що відбуваються на ринку праці України. Саме ринок праці є тією сферою, що найбільш чутливо реагує на зовнішні та внутрішні загрози й виклики, відображаючи стан економіки, соціальні процеси та потенціал для подальшого зростання.

Таким чином, доцільно систематизувати визначені складові трансформації ринку праці України, що сформувались внаслідок тривалого часу воєнної агресії РФ на території країни, з метою визначення пріоритетів щодо подальшого економічного розвитку України.

Висновки. Сучасний ринок праці України зазнав глибоких трансформацій, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Війна, що триває, стала каталізатором цих змін, посиливши безробіття, змінивши структури зайнятості та посиливши аспекти соціальної нерівності. Водночас, процеси глобалізації, цифровізації, соціальних змін та євроінтеграції створюють нові можливості для розвитку ринку праці. У цих умовах особливої актуальності набуває питання розробки ефективної системи регулювання ринку праці, яка б враховувала як короткострокові виклики, пов'язані з наслідками війни, так і довгострокові тенденції розвитку світової економіки. Необхідно створити гнучку систему, яка б дозволяла швидко адаптуватися до змін, забезпечувала соціальний захист працівників та була спрямована на стимулювання розвитку підприємництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. НБУ (2023). Інфляційний звіт, квітень 2023. URL : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q2.pdf?v=11
2. Державна служба статистики України (2022). Робоча сила (економічно активне населення). URL : https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/rp.htm
3. Державна служба статистики України (2020). Основні показники ринку праці (річні дані). URL : https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/rp/ean/ean_u/arh_osp_rik_u.htm
4. План для «Ukraine Facility»: Програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу. URL : <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>
5. Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни: Закон України (2022). № 2115-IX від 03.03.2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text>
6. Державна служба статистики України (2022). Зайняте населення за професійними групами та статтю у 2010-2021 роках. URL : https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/rp.htm
7. Державна служба статистики України (2012). Економічна активність населення України 2011: Стат. збірник. 203 с. URL : https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/11/Arch_ean_zb.htm

8. Державна служба статистики України (2017). Економічна активність населення України 2016: Стат. збірник. 205 с. URL : https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/11/Arch_ean_zb.htm
9. Державна служба статистики України (2022). Робоча сила України 2021: Стат. збірник. Київ. 214 с. URL : https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/zb_RS_2021.pdf
10. Державна служба зайнятості України (2024). Попит та пропозиція на зареєстрованому ринку праці у 2023 р. URL : https://old.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/popyt_i_propozyciya_na_rynku_praci_12_2023.pdf
11. UNHCR (2025). Ukraine situation Flash Update #80. URL : <https://data.unhcr.org/en/documents/details/116748>
12. Gogoi A. (2023). The impact of globalization on labour market specially focusing on wage inequality and job displacement. *A theoretical analysis. Theoretical and Applied Economics*. Volume XXX, No. 3(636), Autumn, pp. 333–342. URL : <https://store.ectap.ro/articole/1695.pdf>
13. Державна служба України з питань праці (2022). Проєкт плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України. URL : <https://dsp.gov.ua/proiekt-planu-zakhodiv-z-pisliavoiennoho-vidnovlennia-ta-rozvytku-ukrainy/>
14. План Відновлення України (2025). URL : <https://recovery.gov.ua/>
15. URC (2025). Ukraine Recovery Conference 2017-2024: Міжнародна конференція з питань відновлення України. Urc-international. URL : <https://ua.urb-international.com/>

REFERENCES

1. NBU (2023). Inflation Report, April 2023. URL : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q2.pdf?v=11
2. State Statistics Service of Ukraine (2022). Labor force (economically active population). URL : https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/rp.htm
3. State Statistics Service of Ukraine (2020). Key labor market indicators (annual data). URL : https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/rp/ean/ean_u/arh_osp_rik_u.htm
4. Plan for Ukraine Facility: European Union financial support program for Ukraine. URL : <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>
5. On the protection of the interests of entities submitting reports and other documents during martial law or a state of war: Law of Ukraine (2022). No. 2115-IX of 03.03.2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text>
6. State Statistics Service of Ukraine (2022). Employed population by occupational group and gender in 2010-2021. URL : https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/rp.htm
7. State Statistics Service of Ukraine (2012). Economic activity of the population of Ukraine 2011: Statistical collection. 203 p. URL : https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/11/Arch_ean_zb.htm
8. State Statistics Service of Ukraine (2017). Economic Activity of the Population of Ukraine 2016: Statistical Compilation. 205 p. URL : https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/11/Arch_ean_zb.htm
9. State Statistics Service of Ukraine (2022). Labor Force of Ukraine 2021: Statistical Compilation. Kyiv. 214 p. URL : https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/zb_RS_2021.pdf
10. State Employment Service of Ukraine (2024). Demand and Supply in the Registered Labor Market in 2023. URL :

https://old.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/popyt_i_propozyciya_na_rynku_praci_12_2023.pdf

11. UNHCR (2025). Ukraine situation Flash Update #80. URL : <https://data.unhcr.org/en/documents/details/116748>

12. Gogoi A. (2023). The impact of globalization on labour market specially focusing on wage inequality and job displacement. A theoretical analysis. Theoretical and Applied Economics. Volume XXX, No. 3(636), Autumn, pp. 333–342. URL : <https://store.ectap.ro/articole/1695.pdf>

13. State Service of Ukraine for Labor (2022). Draft plan of measures for post-war recovery and development of Ukraine. URL : <https://dsp.gov.ua/proiekt-planu-zakhodiv-z-pisliavoiennoho-vidnovlennia-ta-rozvytku-ukrainy/>

14. Ukraine Recovery Plan (2025). URL : <https://recovery.gov.ua/>

15. URC (2025). Ukraine Recovery Conference 2017-2024: International Conference on Ukraine's Recovery. Urc-international. URL : <https://ua.urc-international.com/>

DOI 10.31558/2307-2318.2025.3.8

УДК 331.108.2

JEL Classification: M10, M19, D83

Середа Г. В.

доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
кандидат економічних наук,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID 0000-0001-9222-1887

g.sereda@donnu.edu.ua**Радзіховська А. О.**

менеджер продукту, ТОВ “НЕСС ГРУП”
ORCID 0009-0008-5133-6790
radzikhovska.a@donnu.edu.ua

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ В УМОВАХ AI-АУГМЕНТАЦІЇ

Стаття присвячена аналізу еволюції та трансформації рекрутингового процесу в епоху штучного інтелекту (ШІ). У ньому висвітлюється, як AI-аугментація дозволяє системно долати ключові виклики сучасного найму, такі як перенасичення інформацією, що спричиняє надмірне адміністративне навантаження, та тривалий час закриття вакансій (time-to-hire). Водночас, у звіті розглядаються значні ризики, пов'язані з впровадженням ШІ, зокрема алгоритмічна упередженість, питання конфіденційності даних та втрата «людського дотику». Головний висновок полягає в тому, що оптимальний результат досягається не через повну автоматизацію, а через гібридний підхід, відомий як модель «людина-в-контурі» (Human-in-the-Loop). Ця модель дозволяє поєднати швидкість та аналітичну потужність ШІ з критичним мисленням та емпатією людини-рекрутера, яка еволюціонує від адміністратора до стратегічного партнера.

Ключові слова: Ключові слова: штучний інтелект, рекрутинг, AI-аугментація, управління талантами, HR-технології.

Табл. 1, Літ. 12.

Sereda H.

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Behavioral Economics,
Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID 0000-0001-9222-1887

g.sereda@donnu.edu.ua**Radzikhovska A.**

Product Manager, LLC “KNESS GROUP”
ORCID 0009-0008-5133-6790
radzikhovska.a@donnu.edu.ua

TRANSFORMATION OF THE RECRUITMENT PROCESS IN THE CONTEXT OF AI AUGMENTATION

This article analyzes the evolution and transformation of the recruitment process in the era of artificial intelligence (AI). It highlights how AI augmentation allows for the systematic overcoming of key challenges in modern hiring, such as information overload, which causes excessive administrative burden, and long time-to-hire. At the same time, the report examines

the significant risks associated with the implementation of AI, including algorithmic bias, data privacy issues, and the loss of the “human touch.” The main conclusion is that the optimal result is achieved not through full automation, but through a hybrid approach known as the “human-in-the-loop” model. This model combines the speed and analytical power of AI with the critical thinking and empathy of the human recruiter, who is evolving from an administrator to a strategic partner.

Keywords: artificial intelligence, recruiting, AI augmentation, talent management, HR technologies.

Fig.1, Ref. 12.

Постановка проблеми. Сучасний процес найму стикається з низкою глибоких викликів, які ставлять під сумнів його ефективність та об'єктивність. Однією з найгостріших проблем є «ефект надлишкового потоку інформації». Рекрутери часто змушені обробляти сотні резюме на одну вакансію, при цьому лише незначна частина з них відповідає вимогам. Це створює величезне адміністративне навантаження, витрачає час рекрутерів на рутинний скринінг та відволікає їх від більш стратегічних завдань [1]. Ще однією значущою проблемою є тривалий час найму (time-to-hire), який в середньому становить 44 дні [2]. У сучасному висококонкурентному середовищі, особливо в ІТ-сфері, досвідчені та висококваліфіковані фахівці швидко отримують пропозиції від компаній, які оперативніше підбирають персонал. Багатоетапні співбесіди, тривале ухвалення рішень та відсутність оперативного зворотного зв'язку призводять до того, що найкращі кандидати втрачають інтерес до вакансії і приймають пропозиції від конкурентів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому та практичному дискурсі тема використання штучного інтелекту в рекрутингу дедалі частіше стає предметом аналізу. Так, Кравчук, Варіс і Заволович у статті «Штучний інтелект у рекрутингу» [3] пропонують систематизований теоретично-емпіричний огляд підходів до застосування ШІ у доборі персоналу. Автори виокремлюють ключові переваги (автоматизація рутинних завдань, прискорення скринінгу, підвищення об'єктивності відбору) та проблемні аспекти (етичні дилеми, алгоритмічний бейз, потреба в human-in-the-loop). Цінність цієї роботи полягає у спробі поєднати концептуальні моделі з практичними рекомендаціями, проте наголос робиться радше на постановці питань для подальших досліджень, аніж на наданні готових практичних рішень.

Дещо інший підхід демонструють Карпенко і Кириченко [4]. Їхня праця розглядає переваги використання інструменту ШІ в процедурах відбору персоналу та реальні труднощі впровадження: від упередженості алгоритмів і залежності від якості даних до фінансових бар'єрів для малих підприємств.

У статті Шморгуна «Аналіз впливу ШІ на процес рекрутингу персоналу підприємства» [5] помітний баланс між академічним і практичним підходами. Автор не лише узагальнює переваги та ризики використання ШІ, а й наводить приклади з досвіду IBM, Gartner, HireVue. Особливої уваги заслуговує висвітлення нових можливостей — наприклад, використання ШІ для моніторингу благополуччя персоналу, що виходить за рамки традиційного рекрутингу.

Узагальнюючи, можна сказати, що всі розглянуті публікації збігаються у визнанні подвійного характеру впливу ШІ на рекрутинг: з одного боку — це підвищення ефективності, зменшення витрат і поліпшення якості відбору, з іншого — ризики етичного, технологічного та організаційного характеру.

Формулювання цілей статті: метою даної роботи є аналіз трансформації процесу рекрутингу під впливом ШІ, систематизація механізмів ШІ-аугментації та оцінка її двостороннього впливу на зацікавлені сторони з позицій ефективності та етики.

Виклад основного матеріалу:

Сфера рекрутингу пройшла значну трансформацію, еволюціонуючи від локальних, рутинних процесів до глобальної та стратегічно орієнтованої діяльності. Ця зміна була зумовлена поєднанням технологічного прогресу та змін на ринку праці, що вимагали більш ефективного та масштабованого підходу до підбору персоналу.

На початку ХХ століття рекрутинг здебільшого обмежувався пошуком робітників для промислових підприємств і базувався на особистих рекомендаціях, газетних оголошеннях та очних зустрічах. Після Другої світової війни, у зв'язку зі зростанням попиту на кваліфіковані кадри, почали застосовуватися більш систематизовані методи, такі як психологічні тести та співбесіди за компетенціями. До 1980-х років більшість процесів залишалася паперовою, а резюме зберігалися в картотеках. Взаємодія з кандидатами здійснювалася переважно телефоном або особисто. Цей підхід дозволяв ефективно оцінювати soft-skills і будувати довіру, але був повільним, важко масштабованим і вразливим до упереджень, що виникали через особисті контакти та мережі.

Поява Інтернету стала першим значним каталізатором змін у рекрутингу. За останні два десятиліття інформаційні системи управління рекрутингом стали стандартом, замінивши таблиці Excel і паперові картотеки. Ця диджиталізація заклала основу для сучасної AI-аугментації. Сьогодні штучний інтелект дозволяє трансформувати рекрутинг у швидкий, масштабований та аналітично насичений процес. Разом із тим, впровадження ШІ в рекрутинг має подвійний ефект: воно здатне значно підвищити ефективність і якість підбору персоналу, одночасно створюючи певні ризики, що потребують ретельного управління. Розглянемо спершу основні переваги та недоліки такого впровадження.

Переваги:

Підвищення ефективності та швидкості. Найбільш очевидною перевагою є оптимізація часу. Кейс-стаді демонструють вражаючі результати: Unilever, за допомогою ШІ-платформ для відеоінтерв'ю, скоротив час початкового скринінгу на 75%. Аналогічно, компанія Hilton досягла 75% скорочення часу, необхідного для закриття вакансій, завдяки автоматизації скринінгу та планування інтерв'ю. Загалом, застосування ШІ дозволяє скоротити загальний час найму на 68% , що робить процес більш привабливим для кандидатів [6].

Зменшення упереджень. ШІ може допомогти мінімізувати несвідомі упередження, зосереджуючись на об'єктивних параметрах, навичках та досвіді, а не на демографічних даних. Інструменти, що використовують "сліпий скринінг", приховують особисту інформацію, як-от імена та фотографії, що дозволяє алгоритму оцінювати резюме виключно за релевантними критеріями [7]. Це сприяє об'єктивному відбору та збільшенню різноманітності найманих команд.

Ризики та недоліки:

Алгоритмічна упередженість. Якщо ШІ навчається на упереджених історичних даних, він може не тільки успадкувати, а й посилити існуючу дискримінацію. Класичний приклад — рекрутинговий алгоритм Amazon, який виявився упередженим щодо жінок, оскільки був навчений на даних, де домінували чоловіки. Це свідчить, що ШІ сам по собі не є джерелом упереджень, а є їхнім дзеркальним відображенням. Якщо не усунути упередження в навчальних даних, машини просто відображатимуть людські недоліки, але робитимуть це швидше і в більших масштабах [8].

Втрата "людського дотику". Надмірне використання ШІ, особливо на ранніх етапах, може відчувувати кандидатів, які відчують, що їх не цінують як особистостей, а лише як набір даних. Це може негативно вплинути на досвід кандидата та бренд роботодавця.

Конфіденційність та прозорість. Застосування ШІ в рекрутингу вимагає обробки чутливих персональних даних, що створює серйозні ризики порушення конфіденційності. Крім того, непрозорість деяких алгоритмів, так звана "проблема чорної скриньки", ускладнює розуміння того, як саме ухвалюються рішення, що є однією з головних етичних проблем [9].

Таким чином, впровадження штучного інтелекту в рекрутинг поєднує значний потенціал із певними викликами. Попри ризики, його можливості у підвищенні ефективності та зменшенні упереджень роблять ШІ одним із ключових драйверів трансформації сучасного найму. Щоб краще зрозуміти масштаб і практичне застосування цих технологій, варто розглянути, як саме ШІ-інструменти інтегруються на різних етапах рекрутингового процесу від початкового пошуку до онбордингу:

1. **Пошук та сорсинг.** На етапі пошуку ШІ дозволяє перейти від ручних булевих запитів до "розумного" сорсингу. ШІ-системи можуть аналізувати відкриті джерела, професійні та соціальні мережі, щоб виявити пасивних кандидатів, які відповідають вимогам вакансії. Генеративні моделі створюють гіперперсоналізовані та менш шаблонні повідомлення, що значно підвищує ймовірність відповіді. Це розширює коло кандидатів та підвищує ефективність їх залучення.
2. **Скринінг та оцінка.** Це один з найбільш трансформованих етапів. ШІ-алгоритми автоматизують перевірку резюме, аналізуючи тисячі документів за секунди. Вони виявляють ключові навички, кваліфікацію та досвід, що дозволяє заощадити до 75% часу рекрутера на початковому етапі [10]. Крім того, ШІ-платформи можуть проводити онлайн-оцінювання, що допомагає точно оцінити навички та когнітивні здібності кандидатів.
3. **Комунікація та інтерв'ю.** Чат-боти з інтегрованим ШІ надають кандидатам миттєвий зворотний зв'язок, відповідають на поширені запитання та автоматично планують зустрічі, звільняючи рекрутерів від рутинних завдань. Платформи для відеоінтерв'ю, такі як Bluedot або HireVue, можуть транскрибувати розмови, аналізувати інтонацію голосу, міміку та невербальні сигнали, надаючи рекрутеру детальний звіт про емоційний настрій та впевненість кандидата.

Таким чином, впровадження штучного інтелекту в рекрутинг поєднує значний потенціал із певними викликами. Попри очевидні переваги у підвищенні ефективності та якості підбору персоналу, важливо пам'ятати про ризики, зокрема пов'язані з упередженнями.

Хоча штучний інтелект має значний потенціал для зниження людських упереджень у процесі рекрутингу, він також здатний їх посилювати, якщо не контролювати процес належним чином. Поява алгоритмічної упередженості може проявлятися у різних формах [8]:

Упередженість вибірки: виникає, коли тренувальні дані не є репрезентативними для всієї популяції кандидатів. Наприклад, якщо ШІ-система навчена переважно на резюме чоловіків, алгоритм може надавати перевагу кандидатам-чоловікам, що призводить до дискримінаційних результатів.

Упередженість моделі: пов'язана з внутрішніми помилками алгоритму, які призводять до несправедливих рішень. Наприклад, алгоритм може демонструвати перевагу кандидатам, чий імена починаються на певну літеру.

Прогнозна упередженість: з'являється, коли система систематично завищує або занижує оцінки для певної групи кандидатів.

Упередженість оцінки: пов'язана з неточностями або обмеженнями у тренувальних даних, що впливають на результати оцінки кандидатів.

Щоб мінімізувати такі ризики та максимально ефективно інтегрувати ІІІ у рекрутинг, рекомендовано застосовувати модель «людина-в-контурі» (Human-in-the-Loop, HITL) [11]. Вона поєднує швидкість та аналітичну потужність алгоритмів із критичним мисленням і емпатією людини, дозволяючи використовувати ІІІ не як остаточний суддя, а як радника або «другого пілота».

Основні принципи моделі «людина-в-контурі» у рекрутингу:

Визначення меж автоматизації. Необхідно чітко розмежувати завдання, які виконує ІІІ, і ті, де потрібне людське втручання. Наприклад, система може автоматично відсіювати нерелевантні резюме, але остаточне рішення про включення кандидата в shortlist завжди має залишатися за рекрутером.

Активна перевірка на критичних етапах. Після первинного аналізу ІІІ, людина повинна провести аудит його результатів, перевіряючи, чи не були проігноровані ключові кандидати через помилки алгоритму. Такий контроль дозволяє поєднувати швидкість ІІІ з якістю людського прийняття рішень.

Збереження права на остаточне рішення. Навіть найбільш досконалі алгоритми надають лише рекомендації. Оцінка soft-skills, культурної відповідності та особистісного потенціалу залишається прерогативою людини, а остаточне рішення про найм має ухвалювати рекрутер або менеджер із підбору персоналу.

Таким чином, інтеграція штучного інтелекту у рекрутингові процеси дозволяє не лише оптимізувати операційні процедури, а й створювати нову якість взаємодії між усіма учасниками найму. Водночас вплив ІІІ виходить за межі технічного аспекту, безпосередньо відбиваючись на досвіді компаній, роботі рекрутерів і сприйнятті кандидатів. Баланс між ефективністю, яку надає ІІІ, та етичними викликами, що виникають при його використанні, є ключовим для успішної трансформації сучасного рекрутингу.

Штучний інтелект справляє багатовимірний вплив на всіх учасників рекрутингового процесу, змінюючи їхні ролі, очікування та взаємодію. Особливо виразно ці зміни проявляються у професії рекрутера: саме ця категорія стейкхолдерів перебуває в центрі трансформацій, адже від їхньої здатності адаптуватися до нових умов залежить ефективність усього процесу найму.

Найсуттєвішим наслідком аугментації рекрутингу за допомогою штучного інтелекту є не витіснення рекрутерів, а трансформація їхньої професійної ролі. Якщо раніше вони переважно виконували адміністративні та рутинні функції, то в майбутньому дедалі більше набувають статусу стратегічних партнерів бізнесу та консультантів у сфері управління талантами. Така зміна фокусу зумовлює необхідність формування нового спектра компетентностей, без яких ефективна взаємодія з технологіями є неможливою.

Таблиця 1 - Вплив ІІІ в рекрутингу на ключових стейкхолдер

Стейкхолдер	Переваги	Недоліки
Компанія	• Скорочення часу найму (до 75%) та зниження витрат • Підвищення якості відбору завдяки аналізу даних, а не суб'єктивним оцінкам • Можливість знаходити пасивних кандидатів та нестандартні таланти	• Висока вартість впровадження та навчання персоналу • Ризик відтворення історичних упереджень у даних • Залежність від зовнішніх вендорів і їхніх технологій
Рекрутер	• Автоматизація рутинних завдань (скринінг, планування, комунікація) • Аналітика, що допомагає виявляти слабкі місця у процесі • Додатковий об'єктивний погляд завдяки алгоритмам	• Ризик скорочення робочих місць через автоматизацію • Потреба у нових цифрових навичках (аналіз даних, промпт-інжиніринг)
Кандидат	• Швидкий зворотний зв'язок • Відбір за навичками й кваліфікацією, а не за демографічними ознаками • Доступ до миттєвих відповідей про вакансію та компанію	• Втрата “людського дотику” в процесі комунікації • Ризики щодо конфіденційності персональних даних • Непрозорість алгоритмів (“чорна скринька”)

Джерело: розроблено авторами

По-перше, ключовою навичкою стає майстерність роботи з генеративними системами ІІІ, зокрема вміння формулювати якісні промпти. Рекрутер має навчитися задавати чіткі та структуровані запити, визначати ролі для ІІІ (наприклад, «уяви, що ти HR-консультант...»), надавати необхідний контекст і розкласти складні завдання на етапи [12]. Від точності формулювання залежить релевантність отриманих результатів, а отже, ця компетенція є базовою у повсякденній практиці взаємодії з інтелектуальними інструментами.

По-друге, надзвичайно важливим стає розвиток аналітичного мислення. ІІІ забезпечує доступ до масштабних масивів даних і складних аналітичних моделей, але саме від рекрутера залежить їхня інтерпретація. Завдання спеціаліста полягає у виявленні закономірностей у воронці найму, ідентифікації «вузьких місць» та прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. Таким чином, акцент зміщується від механічного відстеження показників до стратегічної роботи з даними.

По-третє, визначальне значення має етична компетентність. Оскільки алгоритми здатні не лише відтворювати, а й підсилювати існуючі упередження, рекрутер виступає гарантом справедливості й прозорості процесів. Він повинен розуміти принципи роботи алгоритмів, виявляти потенційні ризики дискримінації та запобігати їхній реалізації. Це потребує не лише технічної обізнаності, а й високого рівня етичної відповідальності.

У підсумку професія рекрутера еволюціонує від традиційного адміністратора вакансій до ролі HR Business Partner, кар'єрного консультанта чи внутрішнього коуча, що орієнтований на глибинну взаємодію з людьми та стратегічний розвиток талентів. Під цим розуміється системна робота над оптимізацією людського капіталу організації,

що виходить за межі одноразового найму. Рекрутер нового покоління активно аналізує наявні компетенції та потенціал співробітників, визначає критичні прогалини у навичках, прогнозує потреби бізнесу та формує персоналізовані плани розвитку для кожного співробітника.

Висновки. Штучний інтелект становить критично важливий етап еволюції рекрутингу, кардинально змінюючи спосіб підбору та управління талантами. Його інтеграція дозволяє системно вирішувати фундаментальні проблеми галузі, включно з перенасиченням інформацією, тривалим часом найму та суб'єктивними упередженнями, що раніше впливали на процес оцінки кандидатів. AI-аугментація забезпечує високий рівень автоматизації рутинних процесів — від пошуку та сорсингу до скринінгу та комунікації з кандидатами — що значно підвищує ефективність, точність та масштабованість рекрутингових операцій.

Разом із цим досвід застосування ШІ демонструє, що технології не здатні повністю замінити людський фактор. Алгоритми ефективні у швидкому аналізі великих обсягів даних і наданні рекомендацій, однак оцінка soft-skills, культурної відповідності, потенціалу розвитку кандидата та етичний контроль залишаються прерогативою людини. Тому оптимальний результат досягається через гібридний підхід, який поєднує потужність і об'єктивність алгоритмів із критичним мисленням, професійною експертизою та емпатією рекрутера.

Модель «людина-в-контурі» стає ключовим принципом ефективного впровадження ШІ в рекрутинг. Вона передбачає визначення чітких меж автоматизації, активну перевірку критичних рішень людиною та збереження права на ухвалення остаточного вердикту рекрутером чи наймаючим менеджером. Такий підхід забезпечує баланс між технологічними перевагами та етичними стандартами, дозволяє мінімізувати ризики алгоритмічної упередженості та конфіденційності, а також підвищує якість взаємодії всіх стейкхолдерів — компаній, рекрутерів і кандидатів.

Отже, успішна трансформація сучасного рекрутингу базується на синергії людського та машинного інтелекту. ШІ виступає каталізатором швидкості, об'єктивності та масштабованості, тоді як людський фактор забезпечує стратегічну орієнтацію, етичну відповідальність і глибину взаємодії, що в комплексі формує конкурентну перевагу організацій на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Скібська К., Коновальська В., Цифровізація віддаленого рекрутингу персоналу. *Галицький економічний вісник*. Том 86. № 1. (2024). С. 107–114. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.107
2. Бордун О., Мандюк Н., Юрченко О. Використання програмного забезпечення на основі штучного інтелекту в управлінні персоналом українських підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. Том 15. (2025). С. 1-15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14983834>
3. Кравчук О., Варіс І., Заволович Я. Штучний інтелект у рекрутингу. *Галицький економічний вісник*, № 1 (92) (2025), С.106-113. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01
4. Карпенко Ю., Кириченко Ю. Напрями використання штучного інтелекту в рекрутингу. *Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*, (2024), С. 124–125 URI: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/17732>
5. Шморгун О. Аналіз впливу штучного інтелекту на процес рекрутингу персоналу підприємства. *Харківський національний автомобільно-дорожній університет*. Том 45. (2025). С. 57-69. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.45.57

6. Пуліна Т., Куць А., Юдицький В., Етичні виклики використання ші у рекрутингу: як уникнути дискримінації та упередженості. *Збірник наукових праць*. Том 203 (2025). С. 216-222.

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.216-222>

7. Ведерніков М., Чернушкіна О., Кропивницький Б. Застосування digital-інструментів hr-інжинірингу в умовах цифровізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету, Економічні науки*. Том 336 №6 (2024). С. 81-94. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-11>

8. Семеренко Ю. Роль інформаційних технологій та інструментів штучного інтелекту в підвищенні ефективності підбору, навчання та адаптації працівників. *Галицький економічний вісник*. Том 87. № 2. (2024). С. 20–29. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02

9. Макарович А., Шевчук Ю. Переваги та недоліки використання штучного інтелекту для найму людей. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. Том 39 (2024). С. 345-347. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.10.05.2024.051>

10. Кравчук О., Варіс І., Перкова М. Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу, *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. Том № 8 (2023). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-06>

11. Fabio Massimo Z. Штучний інтелект, що взаємодіє з людиною, *Journal of artificial intelligence research*. Том 64 (2019). DOI: <https://doi.org/10.1613/jair.1.11345>

12. Костюк А. AI-асистенти у рекрутингу як інструмент підвищення економічної ефективності підбору персоналу. *Академічні візії*. Том 32. (2024). С. 1-9 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-48>

REFERENCES

1. Skibska K., Konovalska V. Digitalization of Remote Personnel Recruitment. *Galician Economic Bulletin*, Vol. 86, No. 1 (2024), pp. 107–114. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.107

2. Bordun O., Mandyuk N., Yurchenko O. The Use of Artificial Intelligence-Based Software in Human Resource Management of Ukrainian Enterprises. *Achievements of Economics: Prospects and Innovations*, Vol. 15 (2025), pp. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14983834>

3. Kravchuk O., Varis I., Zavolovych Ya. Artificial Intelligence in Recruitment. *Galician Economic Bulletin*, No. 1 (92) (2025), pp. 106–113. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01

4. Karpenko Yu., Kyrychenko Yu. Directions of Artificial Intelligence Application in Recruitment. *National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”*, Poltava, (2024), pp. 124–125. URI: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/17732>

5. Shmorgun O. Analysis of the Impact of Artificial Intelligence on the Recruitment Process of Enterprise Personnel. *Kharkiv National Automobile and Highway University*, Vol. 45 (2025), pp. 57–69. DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2025.45.57

6. Pulina T., Kuts A., Yudytskyi V. Ethical Challenges of Using AI in Recruitment: How to Avoid Discrimination and Bias. *Collection of Scientific Papers*, Vol. 203 (2025), pp. 216–222. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.216-222>

7. Vedernikov M., Chernushkina O., Kropyvnytskyi B. Application of Digital Tools of HR Engineering in the Conditions of Economy Digitalization. *Bulletin of Khmelnytskyi*

National University. Economic Sciences, Vol. 336, No. 6 (2024), pp. 81–94.
DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-11>

8. Semerenko Yu. The Role of Information Technologies and Artificial Intelligence Tools in Improving the Efficiency of Recruitment, Training, and Employee Adaptation. *Galician Economic Bulletin*, Vol. 87, No. 2 (2024), pp. 20–29.
DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02

9. Makarovych A., Shevchuk Yu. *Advantages and Disadvantages of Using Artificial Intelligence for Hiring*. International Scientific Journal “Grail of Science,” Vol. 39 (2024), pp. 345–347.
DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.10.05.2024.051>

10. Kravchuk O., Varis I., Pierkova M. Modern Practices of Using Artificial Intelligence for Recruitment Digitalization. *Problems of Contemporary Transformations. Series: Economics and Management*. Vol. 8 (2023).
DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-06>

11. Fabio Massimo Z. Human-Interactive Artificial Intelligence. *Journal of Artificial Intelligence Research*, Vol. 64 (2019).
DOI: <https://doi.org/10.1613/jair.1.11345>

12. Kostiuk A. AI Assistants in Recruitment as a Tool for Improving the Economic Efficiency of Personnel Selection. *Academic Visions*, Vol. 32 (2024), pp. 1–9.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-48>

DOI 10.31558/2307-2318.2025.3.9

УДК 334.012.64:331.5:314.4(477)

JEL Classification: L26, O15, J21

Скрильник А.С.

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,
докторант кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9622-4217>
e-mail: skrylnikas@gmail.com

ІНКЛЮЗИВНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ДРАЙВЕР СТІЙКОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНОГО ДИСБАЛАНСУ

Інклюзивне підприємництво розглядається як бізнес-діяльність, що створює можливості для реалізації потенціалу усіх членів суспільства, зокрема вразливих груп населення, на засадах рівності та відсутності дискримінації. Воно відіграє важливу роль у забезпеченні стійкої зайнятості, розширюючи участь у трудовій діяльності тих, хто стикається з бар'єрами на ринку праці. У статті актуалізовано соціальний аспект інклюзивного економічного розвитку України, зокрема інтеграцію вразливих груп (осіб з інвалідністю, молоді, ветеранів, осіб передпенсійного віку, внутрішньо переміщених осіб) у ринок праці. Особливу увагу приділено інклюзивному підприємництву як інструменту створення робочих місць для таких груп, що набуває значення в умовах старіння населення, трудової міграції та дефіциту кадрів. Визначено основні бар'єри інтеграції вразливих груп у ринок праці України (відсутність належної безбар'єрної інфраструктури, професійно-кваліфікаційні дисбаланси, невідповідність навичок вимогам ринку тощо) та узагальнено сучасні заходи державної політики для їх подолання. З урахуванням європейського досвіду окреслено рекомендації щодо стимулювання інклюзивного розвитку: посилення активних програм зайнятості, підтримка роботодавців у створенні робочих місць для осіб з інвалідністю, розбудова інклюзивного підприємництва через податкові стимули, реалізація Національної стратегії безбар'єрного простору, інвестування в людський капітал і соціальну інфраструктуру. Зроблено висновок, що розвиток інклюзивного підприємництва та інклюзивний розвиток ринку праці є необхідними умовами післявоєнного відновлення економіки України, забезпечення соціальної єдності та сталого зростання.

Ключові слова: інклюзивне підприємництво, стійка зайнятість, соціальна інклюзія, ринок праці, демографічні дисбаланси, вразливі групи населення.

Рис.: 1; Табл.: 3; Літ.: 17

Skrylnyk A.

PhD in Economics, Associate Professor,
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9622-4217>
skrylnikas@gmail.com

INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP AS A DRIVER OF SUSTAINABLE EMPLOYMENT UNDER CONDITIONS OF DEMOGRAPHIC IMBALANCE

Inclusive entrepreneurship is viewed as a business activity that creates opportunities for all members of society—including vulnerable population groups—to realize their potential on the principles of equality and non-discrimination. It plays an important role in ensuring sustainable employment by expanding the participation of those who face barriers in the labor market.

The article highlights the social dimension of inclusive economic development in Ukraine, particularly the integration of vulnerable groups (persons with disabilities, youth, veterans, pre-retirement age individuals, internally displaced persons) into the labor market. Special attention is given to inclusive entrepreneurship as a tool for job creation for these groups, which becomes especially important amid population ageing, labor migration, and workforce shortages.

The study identifies the main barriers hindering the integration of vulnerable groups into Ukraine's labor market (lack of adequate barrier-free infrastructure, professional and qualification mismatches, skills misalignment with market demands, etc.) and summarizes current public policy measures aimed at overcoming them. Taking into account European experience, the article outlines recommendations for stimulating inclusive development: strengthening active labor market programs, supporting employers in creating jobs for persons with disabilities, developing inclusive entrepreneurship through tax incentives, implementing the National Barrier-Free Space Strategy, and investing in human capital and social infrastructure. It is concluded that the development of inclusive entrepreneurship and the inclusive transformation of the labor market are essential conditions for Ukraine's post-war economic recovery, social cohesion, and sustainable growth.

Keywords: inclusive entrepreneurship, sustainable employment, social inclusion, labor market, demographic imbalances, vulnerable population groups.

Fig. 1; Tabl. 3; Ref. 17

Постановка проблеми. Традиційні моделі економічного зростання не забезпечують подолання бідності та нерівності, особливо за умов глобальних викликів. У сучасній науці та практиці зростає інтерес до інклюзивного розвитку, що передбачає залучення всіх соціальних груп до створення й розподілу економічних результатів. На відміну від кількісних підходів, він акцентує на якості зростання: підвищенні добробуту, скороченні бідності та нерівності, забезпеченні рівного доступу до освіти, медицини, соціального захисту та гідної праці. Важливою складовою є інклюзивне підприємництво, орієнтоване на інтеграцію молоді, жінок, осіб з інвалідністю, переселенців та інших вразливих груп, що створює нові можливості самозайнятості й інклюзивних робочих місць. У стратегічних орієнтирах Європейського Союзу, зокрема у програмному документі «Європа-2020», концепцію інклюзивного розвитку визначено поряд із «сма́рт-» та «сталим зростанням» як один із ключових векторів соціально-економічної політики [1]. Такий підхід передбачає не лише забезпечення економічного прогресу, а й досягнення соціальної згуртованості та рівного доступу всіх громадян до результатів розвитку. Для України зазначена концепція набуває особливої актуальності, оскільки традиційна модель економічного зростання супроводжується суттєвим рівнем соціальної нерівності та обмеженням участі окремих груп у суспільно-економічному житті. Відповідно, завдання державної політики полягає у формуванні інституційних механізмів усунення бар'єрів і забезпеченні справедливого розподілу вигод зростання, що відповідає європейським принципам інклюзивності та соціальної єдності [2].

Проблема дослідження. Україна перебуває в умовах глибокої демографічної кризи, посиленої масштабною трудовою міграцією та зростанням рівня бідності. Повномасштабна військова агресія 2022 р. суттєво загострила ці проблеми: мільйони громадян стали внутрішньо переміщеними особами або отримали інвалідність, реальний ВВП скоротився на 29,1%, а рівень бідності зріс із 5% до понад 24% [3]. За оцінками Світового банку, це відкинуло країну щонайменше на п'ятнадцять років назад у подоланні бідності [2]. За таких умов інклюзивне зростання набуває статусу ключової передумови відновлення. Мобілізація трудового та підприємницького потенціалу, розвиток інклюзивного підприємництва й інтеграція вразливих груп у соціально-економічне життя стають базисом забезпечення соціальної єдності та формування стійкої траєкторії економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняних наукових працях останніх років інклюзивне підприємництво розглядається як чинник поєднання економічного розвитку та зменшення соціальної нерівності. На це звертає увагу С. О. Єрмак, який окреслює інклюзивне зростання як інноваційний вектор трансформаційної економіки України [4]. Подібні підходи простежуються у дослідженнях І. О. Іртищеві та співавторів, де аналізуються міжнародні індикатори й виявляються структурні бар'єри для соціальної інтеграції [5]. Значну увагу проблематиці реалізації потенціалу соціально вразливих груп приділяє А. Ю. Жуковська, яка визначає інклюзивне підприємництво інструментом для розширення економічних можливостей молоді, ветеранів, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб [6]. У працях Ю. М. Лопатинського акцентовано на рівних можливостях започаткування бізнесу для всіх категорій населення [7]. Вагомими є дослідження К. М. Хаустової, присвячені розвитку соціального підприємництва у сільських громадах, а також В. М. Смельянова, який аналізує фінансові аспекти підтримки інклюзивних стартапів [8].

У міжнародному науковому дискурсі ключові концепції формуються Європейським Союзом, Міжнародна організація праці (надалі МОП) та Світовим банком. У стратегії «Європа 2020» інклюзивне зростання визначено одним із пріоритетів. Аналітичні звіти OECD (The Missing Entrepreneurs) демонструють нереалізований потенціал підприємництва серед жінок, молоді та літніх людей. Інституції ЄС розробляє екосистеми підтримки підприємців із числа вразливих груп, тоді як Світовий банк розглядає інклюзивне зростання як поєднання високих темпів розвитку з рівним доступом до продуктивної зайнятості. Ідеї соціального бізнесу, започатковані М. Юнусом, підтверджують значення підприємництва для розв'язання соціальних проблем шляхом мікрофінансування та впровадження інноваційних моделей [9].

Попри зростання кількості публікацій, низка аспектів залишається недостатньо розробленою. Зокрема, не представлено цілісних моделей впливу інклюзивного підприємництва на демографічні дисбаланси, обмежено досліджено явище «срібного підприємництва», а нові виклики, пов'язані з війною, лише починають відображатися у наукових працях. Це зумовлює потребу у подальших дослідженнях, що інтегруватимуть український і міжнародний досвід та обґрунтовуватимуть інклюзивне підприємництво як ключовий драйвер стійкої зайнятості в умовах демографічної кризи.

Виклад основного матеріалу. Становлення інклюзивної економіки в Україні відбувається за складних демографічних та економічних умов. Населення скорочується і старіє: з 45,2 млн осіб у 2013 р. до близько 41 млн на початок 2022 р., при цьому щороку від 2 до 3 млн громадян виїжджають на заробітки за кордон, що призводить до втрати людського капіталу й зниження трудового потенціалу [10]. У 2016–2019 рр. економіка демонструвала помірне зростання ВВП на рівні 2–3% на рік, проте цей розвиток не супроводжувався належним створенням робочих місць. ВВП на душу населення у 2019 р. становив лише ~ 3700 дол. США, що підкреслювало значний розрив із розвиненими

країнами. Пандемія COVID-19 у 2020 р. поглибила кризу (–4% ВВП), а у 2021 р. відбулося часткове відновлення (+3,4%). Однак повномасштабна війна 2022 р. спричинила безпрецедентний шок: ВВП скоротився на 29,1%, інфраструктурні збитки перевищили 400 млрд. дол. США, а промисловість і аграрний сектор зазнали масштабних втрат [12].

Соціальні наслідки виявилися критичними: рівень бідності зріс із 18% у 2021 р. до 24,1% у 2022 р., тобто понад 7 млн осіб додатково опинилися за межею бідності. Нерівність доходів поглибилася (коефіцієнт Джині зріс із 0,26 до 0,28–0,30), що найбільше позначилося на вразливих категоріях - багатодітних сім'ях, переселенцях і тих, хто втратив роботу чи годувальника. Ринок праці зазнав структурних зрушень: безробіття у 2022 р. сягнуло 21–25% (найвищий показник із 2010 р.) [2; 13]. У 2023 р. ситуація дещо поліпшилася: середній рівень безробіття знизився до 17,4%, а за прогнозами уряду та НБУ у 2024–2025 рр. очікується поступове скорочення до 17–20% [11]. Попри позитивну тенденцію, показники суттєво перевищують довоєнний рівень (~9% у 2019 р.). Характерною ознакою стало поєднання масового безробіття з нестачею кадрів у низці галузей через мобілізацію й трудову міграцію [3, 6]. Так, у 2022 р. при понад 1 млн безробітних роботодавці заявили лише 400 тис. вакансій, переважно в переробній промисловості (20%), агросекторі (17%) і торгівлі (14%), тоді як у 2018 р. найбільший попит припадав на промисловість (31%) і транспорт (11%) [10, 11]. Це відображає бойові втрати підприємств, сезонні фактори й міграцію бізнесу до безпечніших західних регіонів.

Для систематизації зовнішніх чинників, що впливають на інклюзивний розвиток ринку праці, проведено PEST-аналіз (табл. 1).

У дослідженні замість традиційного SWOT-обстеження застосовано PEST-аналіз як інструмент системної оцінки зовнішніх чинників, що визначають інклюзивність ринку праці. PEST-аналіз висвітлив, що інклюзивний розвиток ринку праці України стикається з суттєвими викликами, породженими війною та структурними диспропорціями. Політично держава демонструє волю до розв'язання проблем (запуск компенсацій, удосконалення законів), однак ефективність цих заходів залежить від економічних реалій. Економічні фактори наразі двоїсті: з одного боку, війна підірвала ринок праці, з іншого – відновлення економіки створює попит на кадри, що відкриває «вікно можливостей» для інклюзії. Соціальні аспекти вказують на необхідність інтеграції значних груп населення (інвалідів, переселенців, ветеранів, молоді) у трудову сферу.

Особливу роль у цьому процесі відіграє розвиток інклюзивного підприємництва як механізму створення робочих місць для зазначених категорій. Без вирішення цих питань інклюзивне зростання неможливе. Технологічні тенденції здебільшого сприяють інклюзії (надаючи гнучкі формати роботи і нові засоби адаптації), але вимагають інвестицій у навчання і доступність, щоб уразливі групи могли скористатися плодами цифрової економіки. Загалом, PEST-аналіз підтвердив, що для забезпечення інклюзивного зростання потрібен комплексний підхід: поєднання сильної державної політики, сприятливого економічного підґрунтя, подолання соціальних бар'єрів та використання технологій для розширення можливостей зайнятості.

Після шокowego впливу 2022 р. упродовж 2023 р. зафіксовано ознаки поживлення на ринку праці: спостерігається помірне зниження рівня безробіття та розширення пропозиції вакансій [2,7]. Водночас зберігається виразний структурний дисбаланс - дефіцит кадрів у низці секторів поєднується з надлишковою пропозицією робочої сили в інших, що свідчить про нерівномірність відновлення галузей і регіонів.

Таблиця 1. PEST-аналіз інклюзивного розвитку ринку праці України

Інституційні чинники	Економічні чинники	Соціальні чинники	Технологічні чинники
1. Державні програми підтримки зайнятості вразливих груп (компенсації роботодавцям за працевлаштування осіб з інвалідністю, ВПО тощо) активно впроваджуються урядом. 2. Законодавчі ініціативи на захист прав осіб з інвалідністю на працю (ухвалення закону № 5344-д у 2023 р. щодо забезпечення прав осіб з інвалідністю на працю) розширюють правову базу інклюзивності. 3. Євроінтеграційний курс зобов'язує Україну наближувати трудове законодавство до практик ЄС (забезпечення безбар'єрності, недискримінації на ринку праці). 4. Війна стимулювала державу посилити соціально-трудова політику: розроблено проекти з МОП та ЄС для підтримки зайнятості в регіонах, постраждалих від конфлікту.	1. Військова агресія спричинила різке скорочення економічної активності у 2022 р., що призвело до стрибка безробіття (>20% за оцінками). У 2023–2024 рр. економіка почала відновлюватися, зростає попит на робочу силу, що поступово знижує рівень безробіття. 2. Структурні диспропорції: гострий дефіцит кадрів у певних галузях та регіонах поряд із наявним безробіттям. Мобілізація та масова міграція за кордон призвели до скорочення працездатного населення всередині країни. 3. Збільшення бюджетних витрат на програми зайнятості (≈17 млрд грн на рік) підтримує створення робочих місць навіть в умовах воєнного спаду. Відносна стабілізація макроекономічної ситуації у 2023–2024 рр. закладає основу для інклюзивного зростання.	1. Демографічні зміни та війна загострили соціальні виклики: число осіб з інвалідністю зросло (до ~2,7 млн. осіб у 2022 р.) за рахунок поранень військових і цивільних. Внутрішньо переміщені особи (близько 5 млн. осіб) опинилися поза постійною роботою, що вимагає інтеграції їх на нових місцевих ринках праці. 2. Низька зайнятість вразливих груп: лише ~15–18% людей з інвалідністю працевлаштовані (найнижчий показник в Європі); молодь до 25 років стикається з удвічі вищим безробіттям, ніж у середньому по країні. Зберігаються упередження та стереотипи серед роботодавців щодо найму людей з інвалідністю, що гальмує інклюзію. 3. Соціальні ініціативи бізнесу і громади посилюються: створено фонд «Бізнес без бар'єрів», окремі компанії (банки, IT-сектор) впроваджують політику різноманіття і безбар'єрності, відзначаючись нагородами за інклюзивні практики.	1. Розвиток технологій сприяє появі нових можливостей зайнятості для осіб з інвалідністю. Поширення дистанційної роботи та цифрових платформ дозволяє працювати незалежно від фізичних бар'єрів (у 2024 р. частка українців, які вважають віддалену роботу важливою, зросла з 33% до 45%). 2. Удосконалюються технічні засоби адаптації робочих місць: від спеціалізованих меблів до комп'ютерів із технологіями доступності, витрати на які компенсуються державою підприємцям[29]. 3. Державна служба зайнятості цифровізує послуги: діє Єдиний портал вакансій та мобільний додаток, що дозволяють особам з інвалідністю шукати роботу онлайн[30]. Автоматизовано обмін даними між Фондом соцзахисту інвалідів і центрами зайнятості для підбору вакансій. 4. Інновації четвертої промислової революції (автоматизація, IT) поступово змінюють структуру ринку праці. Зростає попит на висококваліфіковані цифрові навички, що відкриває нові ніші зайнятості для всіх верств населення за умови відповідної перекваліфікації.

Джерела: Складено автором на основі [2,7,11,14,15]

У відповідь на ці зрушення активізувалося залучення до раніше нетипових видів діяльності жінок, молоді та працівників старших вікових груп, що можна розглядати як позитивну динаміку з позицій інклюзивності зайнятості [3,11]. Водночас невідповідність навичок залишається системною проблемою: суттєва частка безробітних не може реалізувати працевлаштування через нестачу релевантних компетентностей, тоді як програми професійного навчання й перекваліфікації потребують додаткового часу й ресурсного забезпечення для досягнення відчутного ефекту [16].

З метою пом'якшення дисбалансів на ринку праці Уряд реалізує комплекс активних заходів політики зайнятості. По-перше, функціонують програми підтримки підприємництва, зокрема ініціатива «єРобота» (мікрогранти до 250 тис. грн за умови створення нових робочих місць); станом на кінець 2022 р. понад 3000 отримувачів таких грантів задекларували формування орієнтовно ~8 тис. робочих місць, що свідчить про помітний мультиплікативний ефект інструменту на локальну зайнятість. По-друге, запроваджено компенсації роботодавцям за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб (6500–6700 грн на місяць протягом визначеного періоду), завдяки чому лише у 2022 р. було працевлаштовано близько 18 тис. переселенців [16,19]. По-третє, розширено практику громадських і тимчасових робіт як інструменту швидкого повернення безробітних до економічної активності: у 2022 р. до оплачуваних громадських робіт (допомога людям з інвалідністю та особам похилого віку, благоустрій, відбудовчі заходи) залучено приблизно 28 тис. осіб, а ще ~4 тис. взяли участь у проєкті «Армія відновлення», спрямованому на укріплення оборони та ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій [5,11].

Для інтегральної оцінки фінансового підкріплення зазначених інструментів у Таблиці 2 наведено обсяги соціальних видатків на програми зайнятості та працевлаштування у 2022–2025 рр., що дозволяє зіставити масштаб бюджетної підтримки з очікуваними ринковими результатами.

У таблиці 2 узагальнено фінансові показники Фонду соціального страхування на випадок безробіття за 2023–2024 рр. Попри воєнний тиск на бюджет, політика зайнятості зберігає пріоритетність: у 2023 р. на виплати та програми працевлаштування спрямовано близько 17 млрд грн, що повністю покрило потреби Фонду [11,14]. Водночас спостерігається переорієнтація політики у бік активних заходів: якщо раніше домінували пасивні виплати, то тепер значна частина ресурсів інвестується у створення робочих місць. Зокрема, фінансування мікрогрантів «єРобота» зросло з 1,8 млрд. грн. у 2023 р. до 5,5 млрд. грн. у 2024 р.. Діють і цільові компенсації роботодавцям, завдяки яким лише за серпень 2023 – березень 2024 р. працевлаштовано 267 осіб з інвалідністю та близько 1300 вимушено переміщених осіб. У 2024 р. на активні заходи передбачено близько 6,3 млрд. грн. - уперше сума, співставна з витратами на допомогу по безробіттю [2,6,11,12]. Це означає перехід від моделі утримання безробітних до активного стимулювання праці, що відповідає практикам ЄС і МОП. Фінансова спроможність політики підтримується очікуваним профіцитом Фонду на 2025 р. (~5 млрд. грн.), який планується спрямувати до Пенсійного фонду [19].

Таблиця 2. Обсяг соціальних видатків на програми зайнятості та працевлаштування (2023–2024 рр.)

Рік	Загальні видатки на сприяння зайнятості	У тому числі: матеріальне забезпечення безробітних	Активні програми сприяння зайнятості
2022	17,60 млрд. грн.	14,51 млрд. грн. – допомога по безробіттю, соціальні послуги та заходи сприяння зайнятості (агрегована стаття бюджету)	≈1,76 млрд. грн. з них 1,56 млрд. грн. – гранти проєкту «єРобота» (2530 отримувачів у 2022 р.); ~0,20 млрд. грн. – компенсації роботодавцям за працевлаштування ВПО; решта - інші активні заходи (профнавчання, громадські роботи тощо, у звіті не виділені окремо).
2023	16,98 млрд. грн.	11,86 млрд. грн. – допомога по безробіттю, оплата навчальних курсів, програми громадських робіт	5,12 млрд. грн. з них: 1,8 млрд. грн. на мікрогранти «єРобота» для малого бізнесу; ~0,13 млрд. грн. на компенсації за облаштування 2000 інклюзивних робочих місць; решта – компенсації зарплат ВПО, підтримка підприємців тощо.
2024 (бюджет)	17,0 млрд. грн. (затверджено бюджет)	~10,7 млрд. грн. – виплати допомоги по безробіттю (очікуване скорочення через зменшення безробітних)	~6,3 млрд. грн. – розширене фінансування активних заходів. З них: 5,5 млрд. грн. на мікрогранти та бізнес-підтримку (зростання програми); ~0,8 млрд. грн. – на компенсації роботодавцям, професійне навчання безробітних, інтеграцію ВПО тощо.
2025 (план)	17,03 млрд. грн. (затверджений бюджет)	6,32 млрд. грн. – матеріальне забезпечення на випадок безробіття, соціальні послуги та заходи сприяння зайнятості (зведена стаття)	6,75 млрд. грн. – мікрогранти та гранти на створення/розвиток бізнесу й переробних виробництв (окрема стаття бюджету). Інші активні інструменти (компенсації роботодавцям, профнавчання) фінансуються в межах зведеної статті та не мають окремого рядка.

Джерела: Складено автором на основі [3,5,11,14,16,18,19]

На макрорівні головними викликами інклюзивного зростання залишаються: відновлення економіки з одночасним скороченням бідності, створення робочих місць попри втрати виробництва, подолання структурного безробіття шляхом перепідготовки кадрів, підтримка постраждалих регіонів та інтеграція вразливих груп - ветеранів, осіб з інвалідністю й переселенців - у тому числі через розвиток інклюзивного підприємництва.

Особливо важливим аспектом інклюзивного розвитку є зайнятість осіб з інвалідністю, які належать до найбільш уразливих категорій населення. Ця група стикається з численними бар'єрами на ринку праці - від фізичної недоступності робочих місць і транспорту до кваліфікаційних обмежень, інформаційного дефіциту та поширених соціальних стереотипів. Водночас їхня ефективна інтеграція має значний соціально-економічний ефект: зменшується навантаження на систему соціального захисту, підвищуються доходи та

можливості самореалізації самих осіб з інвалідністю, а бізнес отримує мотивованих працівників, що посилює трудовий потенціал економіки.

В Україні нормативно-правові засади працевлаштування цієї категорії населення сформовані ще на початку 1990-х років. Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» (1991 р., № 875-ХІІ) гарантує рівні права на працю та зобов'язує роботодавців створювати спеціальні робочі місця. Згідно зі ст. 19, підприємства з чисельністю понад 25 осіб повинні забезпечити 4% робочих місць для осіб з інвалідністю, а у випадку 8–25 працівників - принаймні одне робоче місце [13]. За невиконання квоти передбачено адміністративно-господарські санкції у вигляді відрахувань до Фонду соціального захисту інвалідів.

Динаміка 2019–2023 рр. підтверджує обмежену результативність квот і стимулів: кількість працевлаштованих осіб з інвалідністю на підприємствах скоротилася з 431,4 до 403,5 тис. осіб (–6,5%), тоді як загальна чисельність осіб з інвалідністю зросла з 2 659,7 до 2 721,7 тис. осіб (+2,3%). Відносний показник знизився з 162,2 до 148,3 працівника на 1000 осіб (–8,6%; тобто близько 1 480–1 620 на 10 тис. осіб), із найпомітнішими просіданнями у 2020 (–4,0% р/р за абсолютном; –5,5% за охопленням) та 2022 (–3,7%; –3,8%), коротким відновленням у 2021 (+1,1%; +0,3%) і фактичною стагнацією у 2023 (+0,1%; +0,3%) [11,13,15].

Отже, рівень офіційної зайнятості тримається біля ~15% і в умовах війни та структурних бар'єрів не демонструє проривів; поглиблюються регіональні диспропорції між промисловими центрами та периферійними/сільськими територіями. Висновок: потрібне зміщення акценту з формального виконання нормативу на адресні активні заходи, підтримку МСП та віддалених/гнучких форм праці, щоб підвищити реальне охоплення зайнятстю. Війна ще більше поглибила цю нерівність, оскільки на тимчасово окупованих та прифронтових територіях економічна активність зупинилася, а багато людей з інвалідністю перемістилися до інших областей, де стикаються з конкуренцією на ринку праці.

Окрім регіональних диспропорцій, істотно різняться і доступність роботи для осіб з інвалідністю залежно від галузі економіки. У Таблиці 3 показано розподіл вакансій за видами економічної діяльності та оцінку їх потенційної доступності для осіб з інвалідністю.

Розподіл вакансій за секторами економіки демонструє істотну нерівномірність можливостей працевлаштування осіб з інвалідністю. Найбільший інклюзивний потенціал мають сфери освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг, де поширені посади педагогічного, консультативного чи адміністративного характеру [64]. Відносно сприятливими залишаються офісно-адміністративні професії та роздрібна торгівля завдяки адаптації робочих місць (касові пункти, дистанційні оператори). Натомість промисловість, будівництво та аграрний сектор практично закриті для працівників з інвалідністю через складні умови праці та високі вимоги до фізичного стану. Загалом український ринок вакансій досі не можна вважати інклюзивним: лише близько 6% оголошень прямо адресовані цій категорії [15], що свідчить про поєднання об'єктивних і суб'єктивних бар'єрів, зокрема упереджень роботодавців.

Зосередження «інклюзивних» вакансій у соціально орієнтованих секторах відповідає державним пріоритетам розвитку безбар'єрного середовища. Водночас низька участь осіб з інвалідністю в промисловості та будівництві суттєво обмежує їхні шанси на працевлаштування і частково пояснює високий рівень безробіття серед цієї групи. Аналіз

структури вакансій дозволяє визначити «вузькі місця» інклюзії та сфери, де політика зайнятості має бути найбільш активною.

Таблиця 3. Розподіл вакансій за видами економічної діяльності та доступність для осіб з інвалідністю

Галузь економіки	Частка вакансій	Доступність для осіб з інвалідністю
Освіта, охорона здоров'я, соціальна робота	Значна (бюджетна сфера активно шукає кадри)	Висока – значна частка вакансій може бути укомплектована працівниками з інвалідністю (посади викладачів, консультантів, соціальних працівників адаптовані).
Адміністративне та допоміжне обслуговування (офісні посади, call-центри тощо)	Помірна	Висока – багато офісних посад не вимагають фізичної роботи, роботодавці готові наймати фахівців з інвалідністю (зокрема на дистанційну роботу).
Оптова та роздрібна торгівля, послуги (продажі, клієнтський сервіс)	Найбільша частка вакансій на ринку (торговельні мережі, сфера послуг)	Середня – певні ролі (касири, адміністратори, оператори кол-центрів) доступні для людей з інвалідністю, однак інші (вантажники, офіціанти) потребують фізичного навантаження. Лише близько 6% усіх оголошень про роботу прямо вказують на готовність взяти працівника з інвалідністю.
Промисловість і будівництво (виробничі спеціальності, монтажники тощо)	Значна (близько 15–20% вакансій)	Низька – переважають фізично складні роботи, небезпечні умови, через що частка інклюзивних вакансій тут мінімальна. Адаптовані робочі місця на виробництві поодинокі, такі вакансії зустрічаються рідко.
Сільське господарство (аграрні роботи)	Невелика (сезонний попит, ~5% вакансій)	Низька – більшість робіт потребує фізичного здоров'я та перебування в польових умовах; можливості працевлаштування інвалідів обмежені (окрім хіба що адміністративних посад у агропідприємствах).

Джерела: Складено автором на основі [1,3,4,6,9,10,16]

Серед основних бар'єрів дослідники виділяють: фізичну недоступність робочих місць і транспорту, невідповідність кваліфікацій вимогам ринку, стереотипи роботодавців (зокрема «працевлаштування на папері»), брак інформації про програми підтримки та медико-психологічні обмеження. Держава намагається долати ці проблеми через систему квот, фінансування спеціальних робочих місць і програм професійної реабілітації. Служба зайнятості реалізує спеціальні ініціативи й консультує роботодавців, а принцип *розумної інтеграції* поступово запроваджується у практику. У 2021 р. ухвалено Національну стратегію безбар'єрного простору до 2030 р. [17], яка передбачає розвиток інклюзивної інфраструктури, підтримку соціального підприємництва та розширення освітніх можливостей.

Бізнес-середовище також починає усвідомлювати цінність кадрової різноманітності: низка великих, особливо міжнародних компаній, упроваджує політики різноманітності та інклюзії, бере участь у ярмарках вакансій для людей з інвалідністю та співпрацює з громадськими організаціями. Втім, такі приклади поки поодинокі. Таким чином, інтеграція

осіб з інвалідністю у ринок праці просувається повільно. Для прискорення необхідні: підвищення ефективності квотування, спрямування штрафів на створення реальних робочих місць, податкові стимули й гранти для роботодавців, а також масштабування успішних практик. Особливо важливо це у зв'язку з поверненням значної кількості військовослужбовців з інвалідністю, яким слід забезпечити умови перекваліфікації та гідної зайнятості, щоб уникнути їхньої соціальної ізоляції.

Висновки. Інклюзивне зростання економіки – це такий формат розвитку, за якого економічний прогрес країни відчувають усі громадяни, а не лише окремі групи. Проведене дослідження підтверджує, що в Україні соціальна інклюзивність економічного зростання наразі недостатня, але є критично необхідною умовою успішного відновлення та досягнення довгострокової стійкості.

По-перше, проаналізовано новітні тенденції на ринку праці України. Війна 2022 р. спричинила потужний шок: ВВП упав майже на третину, безробіття зросло до рівня 20–25%, бідність охопила чверть населення. Мільйони людей втратили роботу або виїхали за кордон. Це поставило під загрозу соціальну єдність і вимагає орієнтації економічної політики на відновлення зайнятості. У 2023 р. намітились ознаки пожвавлення ринку праці (безробіття дещо знизилось до ~17%, зросла кількість вакансій), проте зберігається структурний дисбаланс – кадровий голод у деяких галузях при одночасному надлишку робочої сили в інших. Ця ситуація стимулювала залучення жінок, молоді та старших людей до раніше нетипових професій, що є позитивним зрушенням у напрямку інклюзивності.

По-друге, детально розглянуто працевлаштування осіб з інвалідністю як індикатор соціальної інклюзії. Законодавчо в Україні закріплені квоти 4% та рівні права осіб з інвалідністю на працю, проте фактичний рівень їх зайнятості низький і навіть погіршився: частка працевлаштованих серед працездатних інвалідів впала з ~37% у 2018 р. до ~25% у 2023 р.. Основні перепони – фізичні (неприступність), кваліфікаційні (низька конкурентоспроможність на ринку праці), інформаційні та психологічні. Війна збільшила кількість людей з інвалідністю (>3 млн) і водночас створила нові виклики їх інтеграції. Втім, є і можливості: післявоєнна відбудова потребуватиме робочих рук, і за умов адаптації робочих місць люди з інвалідністю можуть зробити вагомий внесок у економіку.

По-третє, оцінено державну політику та ініціативи щодо інклюзивного розвитку. Україна задекларувала курс на безбар'єрне середовище (Стратегія до 2035 р.) запроваджено програми підтримки підприємництва та працевлаштування вразливих категорій (зокрема переселенців, ветеранів). Проте імплементація потребує активізації: важливо забезпечити, щоб задекларовані права реалізувалися на практиці. Необхідна краща координація зусиль різних відомств – економіки, соцполітики, освіти, громадських організацій – у напрямі «інклюзивної відбудови» країни.

Інклюзивний розвиток економіки України вимагає переорієнтації політики зайнятості на активні інструменти. Це передбачає розширення грантових програм для малого бізнесу та самозайнятості з умовою створення робочих місць для вразливих груп, інвестування у перекваліфікацію кадрів під потреби відбудови та залучення міжнародної допомоги для підтримки переселенців і ветеранів. Важливим завданням є реалізація Національної стратегії безбар'єрного простору: адаптація інфраструктури, створення інклюзивних центрів зайнятості, впровадження принципу доступності. Одночасно необхідно стимулювати роботодавців шляхом удосконалення механізму квотування, запровадження

податкових пільг і преференцій для соціальних підприємств та поширення практик корпоративної інклюзивності.

Водночас ключовим пріоритетом має стати розвиток людського капіталу - доступ до освіти та професійної перепідготовки, реформування медико-соціальної експертизи на основі соціальної моделі інвалідності, підтримка асистивних послуг. Необхідно впровадити систему моніторингу показників інклюзивності (бідність, зайнятість уразливих груп, гендерні дисбаланси) та інтегрувати їх у стратегічне планування з регулярною публічною звітністю. Таким чином, інклюзивний розвиток постає не окремим напрямом, а новою парадигмою економічної політики, безальтернативною для повоєнного відновлення України. Його реалізація, зокрема через масштабування інклюзивного підприємництва, стане запорукою економічного зростання, соціальної єдності та довгострокового добробуту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. European Commission. EUROPE 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth : Communication from the Commission, COM(2010) 2020 final. Brussels, 03.03.2010. – Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52010DC2020> (дата звернення: 11.02.2025).
2. Рівень безробіття у 2024: як змінився ринок праці [Електронний ресурс] // The Page. – Режим доступу: <https://thepage.ua/ua/news/riven-bezrobittya-u-2024-yak-zminivsyia-rinok-praci> (дата звернення: 14.03.2025).
3. Огляд практик залучення на ринок праці осіб з інвалідністю (1–12 січня 2025 р.) [Електронний ресурс] // Конфедерація роботодавців України. – Режим доступу: <https://employers.org.ua/media/DisEmp20250112.pdf> (дата звернення: 15.03.2025).
4. Єрмак С. О. Дескриптивні характеристики інклюзивного зростання як інноваційного вектора соціально-економічного розвитку країни // Проблеми економіки. – 2017. – № 4. – С. 16–23.
5. Іртицева І. О., Крамаренко І. С., Клопов І. М. Оцінка рівня сталого інклюзивного розвитку України // Modern Development Economics and Society (MDES). – 2023. – Вип. 5. – С. 18–29.
6. Жуковська А. Ю. Інклюзивне підприємництво: зарубіжний досвід та вітчизняні перспективи // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Західноукраїнський національний університет). – 2021. – С. 43–46.
7. Лопатинський Ю. М. Розвиток малого та середнього інклюзивного підприємництва // Ефективна економіка. – 2023. – № 7. – DOI: 10.32702/2307-2105.2023.7.2.
8. Смелянов В. М., Коваленко І. І., Гончарова Н. В. Проектування моделі інклюзивного розвитку національної економіки за методом форсайту // Public Administration and Regional Development. – 2021. – № 2. – С. 408–432.
9. Ukraine – World Bank Gender Data Portal [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://genderdata.worldbank.org/en/economies/ukraine> (дата звернення: 19.03.2025).
10. Понад 80% фахівців з інвалідністю в Україні не мають роботи [Електронний ресурс] // Львівський обласний центр зайнятості. – Режим доступу: <https://lviv.dcz.gov.ua/publikaciya/ponad-80-fahivciv-z-invalidnistyu-v-ukrayini-ne-mayut-roboty> (дата звернення: 02.04.2025).
11. Державна служба статистики України – Зайнятість осіб з інвалідністю (статистичні дані) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 04.04.2025).
12. Соціальні виплати 2023: який бюджет заклали на виплати по безробіттю [Електронний ресурс] // Економіка 24 (24tv.ua). – Режим доступу: https://24tv.ua/economy/sotsialni-viplati-2023-yakiy-byudzheth-zaklali-na-viplati-po-bezrobittu_n2247342 (дата звернення: 15.04.2025).
13. В Україні працевлаштовані тільки 15–18% людей з інвалідністю – експертка [Електронний ресурс] // Укрінформ. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3961915-v-ukraini-pracevlastovani-tilki-1518-ludej-z-invalidnistu-ekspertka.html> (дата звернення: 15.04.2025).

14. Сприяння зайнятості та створенню робочих місць для осіб з інвалідністю [Електронний ресурс] // Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю. – Режим доступу: <https://www.ispf.gov.ua/diyalnist/robotodavcyam/spriyannya-zajnyatosti-ta-stvorennnyu-rm-dlya-osib-z-invalidnistyu> (дата звернення: 19.04.2025).

15. Працевлаштування ветеранів: що показав аналіз українського законодавства та дослідження [Електронний ресурс] // Український ветеранський фонд, 02.07.2024. – Режим доступу: <https://veteranfund.com.ua/2024/07/02/pratsevlashtuvannia-veteraniv-shcho-pokazav-analiz-ukrainskoho-zakonodavstva-ta-doslidzhennia/> (дата звернення: 20.04.2025).

16. Держбюджет 2024: ключові статті доходів і видатків [Електронний ресурс] // Економічна правда, 26.09.2023. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/09/26/704763/> (дата звернення: 20.04.2025).

17. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р (із змінами). База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/go/366-2021-%D1%80> (дата звернення: 25.04.2025).

18. Україна розширить програми зайнятості та спрямує на них цьогоріч 6,3 млрд грн [Електронний ресурс] // Фінансовий клуб (FinClub), 16.01.2024. – Режим доступу: <https://finclub.net/news/ukraina-rozshyryt-prohramy-zainiatosti-ta-spramuie-na-nykh-tsohorich-6-3-mlrd-hrn.html> (дата звернення: 26.04.2025).

19. Бюджети Пенсійного фонду та Фонду соцстрахування на випадок безробіття у 2025 році [Електронний ресурс] // Житомир Щодня, 19.09.2024. – Режим доступу: <https://daily.zt.ua/2024/09/19/biudzhety-pensiynoho-fondu-ta-fondu-zahalnoobov-iazkovoho-derzhavnoho-sotsialnoho-strakhuvannia-na-vypadok-bezrobittia-u-2025-rotsi/> (дата звернення: 15.05.2025)

REFERENCES

1. European Commission. (2010, March 3). *Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth* (COM(2010) 2020 final). Brussels. Retrieved February 11, 2025, from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52010DC2020>
2. The Page. (n.d.). *Riven bezrobittia u 2024: yak zminyvsia rynok pratsi* [in Ukrainian]. Retrieved March 14, 2025, from <https://thepage.ua/ua/news/riven-bezrobittia-u-2024-yak-zminivsyia-rinok-praci>
3. Konfederatsiia robotodavtsiv Ukrainy. (2025, January 1–12). *Ohliad praktyk zaluchennia na rynok pratsi osib z invalidnistiu (1–12 sichnia 2025 r.)* [PDF; in Ukrainian]. Retrieved March 15, 2025, from <https://employers.org.ua/media/DisEmp20250112.pdf>
4. Yermak, S. O. (2017). Deskryptyvni kharakterystyky inkliuzyvnogo zrostantia yak innovatsiinoho vektora sotsialno-ekonomichnoho rozvytku krainy. *Problemy ekonomiky*, (4), 16–23. [in Ukrainian]
5. Irtysheva, I. O., Kramarenko, I. S., & Klopov, I. M. (2023). Otsinka rivnia staloho inkliuzyvnogo rozvytku Ukrainy. *Modern Development Economics and Society (MDES)*, (5), 18–29. [in Ukrainian]
6. Zhukovska, A. Yu. (2021). Inkliuzyvne pidpriemnytstvo: zarubizhnyi dosvid ta vitchyzniani perspektyvy. In *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Zakhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet)* (pp. 43–46). [in Ukrainian]
7. Lopatynskyi, Yu. M. (2023). Rozvytok maloho ta serednoho inkliuzyvnogo pidpriemnytstva. *Efektivna ekonomika*, (7). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.2> [in Ukrainian]
8. Yemelianov, V. M., Kovalenko, I. I., & Honcharova, N. V. (2021). Proiektuvannia modeli inkliuzyvnogo rozvytku natsionalnoi ekonomiky za metodom forsaitu. *Public Administration and Regional Development*, (2), 408–432. [in Ukrainian]

9. World Bank. (n.d.). *Ukraine – Gender Data Portal*. Retrieved March 19, 2025, from <https://genderdata.worldbank.org/en/economies/ukraine>
10. Lvivskiy oblasnyi tsentr zainiatosti. (n.d.). *Ponad 80% fakhivtsiv z invalidnistiu v Ukraini ne maiut roboty* [in Ukrainian]. Retrieved April 2, 2025, from <https://lviv.dcz.gov.ua/publikaciya/ponad-80-fahivciv-z-invalidnistyu-v-ukrayini-ne-mayut-roboty>
11. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (n.d.). *Zainiatist osib z invalidnistiu (statystychni dani)* [in Ukrainian]. Retrieved April 4, 2025, from <http://www.ukrstat.gov.ua>
12. Ekonomika 24. (2023). *Sotsialni vyplaty 2023: yakyi biudzheth zaklaly na vyplaty po bezrobittii* [in Ukrainian]. Retrieved April 15, 2025, from https://24tv.ua/economy/sotsialni-viplati-2023-yakiy-biudzheth-zaklaly-viplati-po-bezrobittu_n2247342
13. Ukrinform. (n.d.). *V Ukraini pratsevlashтовani tilky 15–18% liudei z invalidnistiu – ekspertka* [in Ukrainian]. Retrieved April 15, 2025, from <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3961915-v-ukraini-pratsevlashтовani-tilki-1518-ludei-z-invalidnistu-ekspertka.html>
14. Fond sotsialnoho zakhystu osib z invalidnistiu. (n.d.). *Spriannia zainiatosti ta stvorenniu robochikh mist dlia osib z invalidnistiu* [in Ukrainian]. Retrieved April 19, 2025, from <https://www.ispf.gov.ua/diyalnist/robotodavcyam/spriannia-zajnyatosti-ta-stvorenniu-rm-dlya-osib-z-invalidnistyu>
15. Ukrainskyi veteranskyi fond. (2024, July 2). *Pratsevlashtuvannia veteraniv: shcho pokazav analiz ukrainskoho zakonodavstva ta doslidzhennia* [in Ukrainian]. Retrieved April 20, 2025, from <https://veteranfund.com.ua/2024/07/02/pratsevlashtuvannia-veteraniv-shcho-pokazav-analiz-ukrainskoho-zakonodavstva-ta-doslidzhennia/>
16. Ekonomichna pravda. (2023, September 26). *Derzhbiudzheth 2024: kliuchovi statii dokhodiv i vydatkiv* [in Ukrainian]. Retrieved April 20, 2025, from <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/09/26/704763/>
17. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2021, April 14). *Pro skhvalennia Natsionalnoi stratehii iz stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku: Rozporiadzhennia No. 366-r (iz zminamy). Verkhovna Rada Ukrainy – Zakonodavstvo Ukrainy*. Retrieved April 25, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/go/366-2021-%D1%80>
18. FinClub. (2024, January 16). *Ukraina rozshyryt prohramy zainiatosti ta spriamuie na nykh tsohorich 6,3 mlrd hrn* [in Ukrainian]. Retrieved April 26, 2025, from <https://finclub.net/news/ukraina-rozshyryt-prohramy-zainiatosti-ta-spriamuie-na-nykh-tsohorich-6-3-mlrd-hrn.html>
19. Zhytomyr Shchodnia. (2024, September 19). *Biudzhety Pensiinoho fondu ta Fondu zahalnooboviazkovoho derzhavnoho sotsialnoho strakhuvannia na vypadok bezrobittia u 2025 rotsi* [in Ukrainian]. Retrieved May 15, 2025, from <https://daily.zt.ua/2024/09/19/biudzhety-pensiynoho-fondu-ta-fondu-zahalnoobov-iazkovoho-derzhavnoho-sotsialnoho-strakhuvannia-na-vypadok-bezrobittia-u-2025-rotsi/>

DOI 10.31558/2307-2318.2025.3.10

УДК 330.101

JELClassification: I23; Q01

Холявко Н.І.

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Національний університет «Чернігівська політехніка»

nateco@meta.uaORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2951-7233>**Самойлович А.Г.**

доктор філософії, молодший науковий співробітник, кафедра менеджменту та державної служби, Національний університет «Чернігівська політехніка»

nastia.guz25@gmail.comORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1235-1882>

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ПРИКОРДОННИХ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНА ЗА КОНЦЕПЦІЄЮ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У статті представлено концептуальну модель повоєнного відновлення прикордонних університетів у контексті сталого розвитку та цифрової трансформації. Актуальність дослідження зумовлена потребою системного реагування закладів вищої освіти на виклики збройної агресії РФ, руйнування освітньої інфраструктури, депопуляції регіонів та вимушеного переміщення населення. Особливу увагу приділено прикордонним університетам, що функціонують у безпосередній близькості до держави-агресора, а тому потребують адаптованих стратегій сталого розвитку, цифрової стійкості й інноваційної модернізації в умовах підвищених безпекових ризиків. Модель ґрунтується на принципах сталого розвитку (екологічна відповідальність, соціальна справедливість, економічна ефективність), цифрової трансформації (відкритість, безпека, інтероперабельність), поваги до прав людини, академічної свободи та відповідності європейським стандартам якості освіти. Сформульовано місію моделі, її цілі та очікувані результати для ключових груп стейкхолдерів – студентів, науково-педагогічних працівників, адміністрації університету, органів влади, громад і роботодавців. Особливий акцент зроблено на перспективах трансформації менеджменту прикордонних університетів у напрямі розвитку інноваційних цифрових технологій, включаючи хмарні сервіси, штучний інтелект, аналітику великих даних, блокчейн, інтернет речей та ін. Обґрунтовано, що інтеграція цих технологій сприяє досягненню Цілей сталого розвитку (ЦСР), зокрема ЦСР 4 (Якісна освіта), ЦСР 9 (Інфраструктура та інновації), ЦСР 16 (Мир і справедливість), ЦСР 11 (Сталий розвиток громад), особливо в умовах воєнного впливу на прикордонні території. Визначено потенціал цифрових інновацій у забезпеченні прозорості освітніх процесів, відновленні інфраструктури, підвищенні довіри до інституцій та посиленні міжнародної інтеграції українських університетів. Висвітлено можливості університетів як агентів локальної сталої трансформації в умовах відбудови та їх роль у збереженні культурної ідентичності та розвитку людського капіталу.

Ключові слова: концептуальна модель; сталий розвиток; прикордонний університет; діджиталізація; цифрові технології; Цілі сталого розвитку.

Рис.: 1, Табл.: 1, Літ.: 10.

Nataliia Kholiavko

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance, Banking, and Insurance,
Chernihiv Polytechnic National University

nateco@meta.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2951-7233>

Samoilovych A.

PhD, junior research associate, Department of Management and Civil Service Chernihiv
Polytechnic National University

nastia.guz25@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1235-1882>

**CONCEPTUAL MODEL OF POST-WAR RECOVERY OF BORDER
UNIVERSITIES OF UKRAINE UNDER THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT
CONCEPT**

The article presents a conceptual model for the post-war recovery of borderland universities in the context of sustainable development and digital transformation. The relevance of the study is driven by the urgent need for a systemic response from higher education institutions to the challenges posed by the armed aggression of the Russian Federation, the destruction of educational infrastructure, regional depopulation, and forced displacement of the population. Particular attention is given to border universities operating in close proximity to the aggressor state, which therefore require adapted strategies for sustainable development, digital resilience, and innovative modernization under heightened security risks.

The proposed model is based on the principles of sustainable development (environmental responsibility, social justice, economic efficiency), digital transformation (openness, security, interoperability), respect for human rights, academic freedom, and alignment with European standards of education quality. The model outlines its mission, short-, medium-, and long-term objectives, as well as the expected outcomes for key stakeholder groups, including students, academic staff, university administration, public authorities, local communities, and employers.

Special emphasis is placed on the prospects for transforming university management in border regions towards the development of innovative digital technologies, including cloud services, artificial intelligence, big data analytics, blockchain, the Internet of Things, and more. The integration of these technologies is substantiated as a driver for achieving several Sustainable Development Goals (SDGs), particularly SDG 4 (Quality Education), SDG 9 (Industry, Innovation, and Infrastructure), SDG 16 (Peace, Justice, and Strong Institutions), and SDG 11 (Sustainable Cities and Communities), especially in the context of wartime impact on border territories.

The model identifies the potential of digital innovations in ensuring transparency of educational processes, infrastructure recovery, enhancing institutional trust, and strengthening the international integration of Ukrainian universities. It also highlights the capacity of universities to serve as agents of local sustainable transformation during the recovery period, emphasizing their role in preserving cultural identity and developing human capital.

Keywords: conceptual model; sustainable development; borderland university; digitalization; digital technologies; Sustainable Development Goals.

Fig.: 1, Tabl.: 1, Ref.: 10. JEL Classification: I23; Q01

Постановка проблеми. Повномасштабна війна росії проти України принесла низку непоправних втрат нашій країні. Величезних збитків від війни зазнала освітня система держави. За даними [1], де Міністерство освіти і науки наводить статистику руйнувань, нараховується близько семи мільйонів дітей війни, 4139 закладів освіти постраждали від воєнних дій, 3745 – пошкоджено внаслідок російських бомбардувань та/або обстрілів, 394 – повністю зруйновано. Ці дані включають інформацію по дитячим садкам, школам, ліцеям, коледжам, дитячим будинкам, інститутам, академіям, університетам.

У системі вищої освіти України ситуація склалась досить складна, оскільки університети, як і інші освітні установи, нерідко опиняються у фокусі ударів російських військ. За даними Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти [2], мішенню атак росії стали 122 заклади вищої освіти, вимушені були релокуватись в умовно більш безпечні регіони держави 44 заклади, більше 150 науковців і викладачів загинули через російську агресію.

Українські університети стикнулись із колосальними людськими втратами через війну – вбиті та полонені росією студенти, викладачі та вчені, мобілізовані до лав Збройних сил, біженці (як в інші регіони країни, так і за кордон). У перші місяці повномасштабної війни заклади вищої освіти вимушені були кардинально змінити свою діяльність, переорієнтувавши наявні ресурси та резерви на забезпечення безпеки здобувачів, персоналу, жителів міст, на облаштування укриттів та систем сповіщень про небезпеку, на організацію гуманітарної допомоги та психологічної підтримки. Для низки університетів критично важливим стало фізичне відновлення навчальних корпусів, гуртожитків, дослідницьких лабораторій і центрів. Значну підтримку постраждалих від війни університети отримують від іноземних партнерів.

Варто відмітити, що російські ракетно-дронові атаки здійснюються на заклади вищої освіти в різних регіонах України. Проте, імовірно за все, найбільших руйнувань і пошкоджень зазнають університети на тимчасово окупованих прифронтових та прикордонних територіях. Як показують дані [1], у Луганській області пошкоджено три заклади вищої освіти; Донецькій – Зруйновано два і пошкоджено три; у Харківській – пошкоджено 33; у Запорізькій – пошкоджено шість; у Херсонській – один зруйновано і 14 пошкоджено; у Миколаївській – п'ять пошкоджено; у Дніпропетровській – один зруйновано і дев'ять пошкоджено; у Сумській – два пошкоджено; у Чернігівській – п'ять пошкоджених. Слід відмітити, що окремі заклади вищої освіти постраждали від російських атак не одноразово. Через територіальну близькість до росії прикордонні та прифронтові університети є більш вразливими, оскільки час підльоту ракет занадто короткий для евакуації.

Повномасштабна війна сформувала багато нових викликів перед прикордонними університетами, змусивши переглянути їх роль у місті/громаді, безпекові питання, стратегічні пріоритети розвитку та міжнародної співпраці. З огляду на ці виклики постала необхідність концептуалізації моделі повоєнного відновлення прикордонних закладів вищої освіти. Причому в ході дослідження ми висуваємо гіпотезу, що в основу такої моделі може бути покладена концепція сталого розвитку [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Починаючи з 2022 р. питання функціонування освітніх установ в умовах війни активно досліджуються низкою вітчизняних учених-представників різних наукових напрямів (економісти, педагоги, юристи, соціологи, психологи тощо). До прикладу, А. Закотюк і С. Оксамитна досліджують основні канали та наслідки впливу війни на освітню нерівність у суспільстві [4]. В. Продан аналізує досвід країн світу в розвитку освіти в умовах війни та надзвичайних ситуацій, а також вивчає можливості використання такого досвіду в Україні [5]. У статті [6] І. Шевчук і А. Шевчук на основі аналітики стану освітньої сфери в часи воєнного стану визначають ключові виклики та можливості для вищої освіти нашої держави. Кейси переміщених університетів розглядають у спільній науковій доповіді В. Курило і О. Караман [7].

Чимало досліджень зосереджено на вивченні впливу війни на психо-емоційний стан учасників освітнього процесу. Так, Т. Ямчук [8] розкриває питання резильєнтності студентства в умовах війни. В. Курапов та ін. [9] провели перехресні дослідження впливу війни на здобувачів вищої освіти та персонал українських університетів. В. Павленко та ін. [10] проаналізували, як впливає війна на стан та фактори якості життя жінок у закладах вищої освіти.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Як показав аналіз останніх досліджень і публікацій з тематики функціонування українських закладів вищої освіти в умовах воєнного стану, наукових робіт достатньо багато та вони характеризуються значною диверсифікованістю. Віддаючи належне високому якісному рівню проведених досліджень, все ж маємо відмітити актуальність концептуалізації моделі повоєнного відновлення прикордонних університетів, оскільки дане питання залишається досі недостатньо розкритим у науковій літературі.

Постановка завдання. *Метою статті є концептуалізація моделі повоєнного відновлення прикордонних університетів України за концепцією сталого розвитку.*

Виклад основного матеріалу. В умовах воєнного стану в Україні прикордонні заклади вищої освіти стикнулись із низкою нетипових для них проблем і викликів:

- необхідність відбудови та/або капітального ремонту корпусів, аудиторій, лабораторій, гуртожитків та інших приміщень, зруйнованих/пошкоджених унаслідок військових дій;

- необхідність забезпечення надійної системи безпеки, навіть після завершення війни, через територіальну близькість до країни-агресора та непередбачуваність його дій у майбутньому (підтримка належного стану укриттів, включаючи вимоги інклюзивності; сповіщення про небезпеку; перевірка стану приміщень і внутрішніх комунікацій кампусу, що зазнавав російських атак; дотримання правил мінної безпеки і т.ін.);

- всебічна підтримка (фінансова, матеріальна, психологічна тощо) здобувачів вищої освіти і персоналу;

- стимулювання повернення релокованих співробітників і здобувачів;

- необхідність формування нової системи мотивації персоналу, що б враховувала сучасні виклики та запити, а також була націлена на залучення й утримання талантів;

- необхідність трансформації ролі та оновлення місії університету (з переорієнтацією з освітньо-наукової установи та заклад, що виконує у тому числі функції агента сталих трансформацій суспільства/громад);

- необхідність пошуку додаткових джерел фінансування через скорочення бюджетних надходжень (війна порушила усталені економічні процеси та зв'язки,

спричинила вимушену релокацію бізнесу, зруйнувала складові критичної інфраструктури, що призводить до перерозподілу витрат на найбільш пріоритетні потреби відбудови).

Незважаючи на те, що російська війна проти України досі триває, актуалізувалось питання розробки і подальшого узгодження зі стейкхолдерами моделі повоєнного відновлення вітчизняних прикордонних університетів. Концептуалізація такої моделі може сформувавши основу, стати своєрідним дороговказом для вітчизняних закладів вищої освіти у післявоєнний період. На наше переконання, відновлення вищої школи має бути системним, комплексним і послідовним; має реалізовуватись за принципом «build back better», що у сучасних умовах значною мірою відповідає базовим постулатам сталого розвитку. Причому сталість ми розглядаємо не лише з точки зору сталої трансформації університету та його діяльності, а і з позицій посилення їх позитивного впливу на суспільні зміни і прогрес.

До ключових факторів впливу на досліджувану модель відносимо наступні:

- геополітичні (війна в Україні, зміна зовнішньоекономічних пріоритетів нашої країни, ускладнення політичних відносин у світі);
- демографічні (вимушене переміщення населення, еміграція, втрата людського капіталу, виїзд молоді за кордон, зміна вікової структури, зменшення рівня народжуваності);
- макроекономічні (мілітаризація національної економіки, руйнування чи пошкодження інфраструктури, порушення традиційних економічних зв'язків і співпраці через війну, ускладнення економічної ситуації в країні);
- глобалізаційні (відтік абітурієнтів за кордон, втрата іноземних студентів через воєнні ризики, зниження рівня конкурентоспроможності вітчизняних закладів вищої освіти на світовому ринку освітніх послуг, посилення конкуренції з боку іноземних університетів);
- цифрові (діджиталізація науково-освітнього простору, активна зміна/оновлення цифрових технологій, стрімке поширення штучного інтелекту, цифровий розрив і відмінності в рівнях цифрової грамотності та розвиненості цифрових навичок).

Головними принципами, що були використані при концептуалізації моделі повоєнного відновлення прикордонних університетів за концепцією сталого розвитку, є принципи сталості, зокрема в межах екологічної компоненти сталого розвитку мова йде про пріоритетність екологічно безпечних рішень у відновленні університетської інфраструктури; у межах соціальної компоненти – про дотримання засад рівності і у внутрішній політиці закладу, і у його взаємодії з громадою; у межах економічної компоненти – про раціональне споживання, оптимізацію використання ресурсів та сталі фінансові моделі серед базових принципів чільне місце посідає принцип поваги до прав та академічної свободи учасників освітнього і наукового процесів. Не менш важливим є принцип відповідності та інтеграції в діяльність прикордонних університетів України європейських стандартів якості освітніх послуг і досліджень. У рамках моделі вагому увагу приділено різним аспектам діджиталізації в діяльності університетів, тому важливе значення при її розробці приділялось принципам цифрової відкритості (транспарентність процесів відновлення завдяки інноваційним цифровим технологіям; забезпечення відкритості результатів наукових досліджень; відкритий доступ до освітніх ресурсів; формування цифрової екосистеми університету), цифрової безпеки (конфіденційність і захист даних) та інтероперабельності (сумісність цифрових платформ, систем і сервісів на макро і мікрорівні).

На «вході» досліджуваної моделі є передумови, виклики та ресурси для відновлення. Зокрема, йдеться про результати аналізу впливу війни на прикордонні університети; їх сильні та слабкі сторони, загрози та можливості в контексті відновлення; очікування та запити ключових стейкхолдерів (здобувачів вищої освіти, співробітників, партнерів, громад, місцевої влади); рівень цифрової готовності та інституційної спроможності університетів до сталого повоєнного відновлення.

У моделі повоєнного відновлення прикордонних університетів умовно виокремлюємо стратегічно-цільовий, функціонально-структурний, цифровізаційний, партнерський і моніторинговий блоки (рис. 1). Стратегічно-цільовий блок охоплює цілі й очікувані результати від впровадження моделі. Центральною метою моделі визначено сприяння повоєнному відновленню прикордонних закладів вищої освіти України (що межують із російською федерацією) шляхом трансформації їх діяльності на основі принципів сталого розвитку, цифрової інклюзивності та соціальної відповідальності, забезпечуючи високий рівень якості освітніх послуг, стимулюючи інноваційні процеси та підтримуючи місцеві громади. Для досягнення цієї мети сформульовано основні цілі коротко-, середньо- і довгострокового періоду. Короткострокові цілі (період до двох років після імплементації моделі) включають відбудову інфраструктури закладу вищої освіти з акцентом на системах захисту, безпеки й оповіщення про загрози. При цьому важливим є забезпечення інклюзивності новостворених чи відремонтованих навчальних, наукових, культурних та інших просторів, тобто широкої їх доступності для різних категорій учасників дослідницького та/або освітнього процесів, у тому числі осіб з інвалідністю. Реконструкція та відбудова території кампусу має реалізовуватись на основі дотримання принципу екологічної безпечності при будівництві/ремонті, із використанням екологічно чистих технологій та матеріалів з оптимізацією споживання ресурсів (водних зокрема), підвищенням рівня енергоефективності приміщень, можливістю запровадження сталого транспорту та розвитком відповідної інфраструктури (велодоріжки та парковки), запровадження системи сортування відходів тощо. Реалізація зазначеної короткострокової цілі означає не лише відновлення інфраструктури університетів, а наближення їх до практик кращих закладів вищої освіти світу. У перспективі це сприятиме залученню іноземних студентів та відповідатиме рівню їх очікувань і запитів щодо університетських кампусів (у тому числі студентських гуртожитків). Важливо наголосити на специфіці прикордонних університетів – їх територіальній близькості до країни-агресора, – що актуалізує необхідність імплементації сучасних підходів та інструментів до забезпечення безпеки учасників освітнього процесу. Новітні цифрові розробки у сферах штучного інтелекту та інтернету речей можуть бути досить корисними для моніторингу стану приміщень, виявлення загроз і ризиків, організації етичного відеоспостереження на кампусі, автоматизованого сповіщення про небезпеки та відкриття укріплень тощо.

Виходячи із окресленого вище, до короткострокових цілей досліджуваної моделі також варто віднести підвищення цифрової спроможності прикордонних закладів вищої освіти. Йдеться про їх готовність до впровадження новітніх цифрових технологій у різні напрями діяльності – від навчання до моніторингу стану приміщень і гуртожитків. -, тепло,

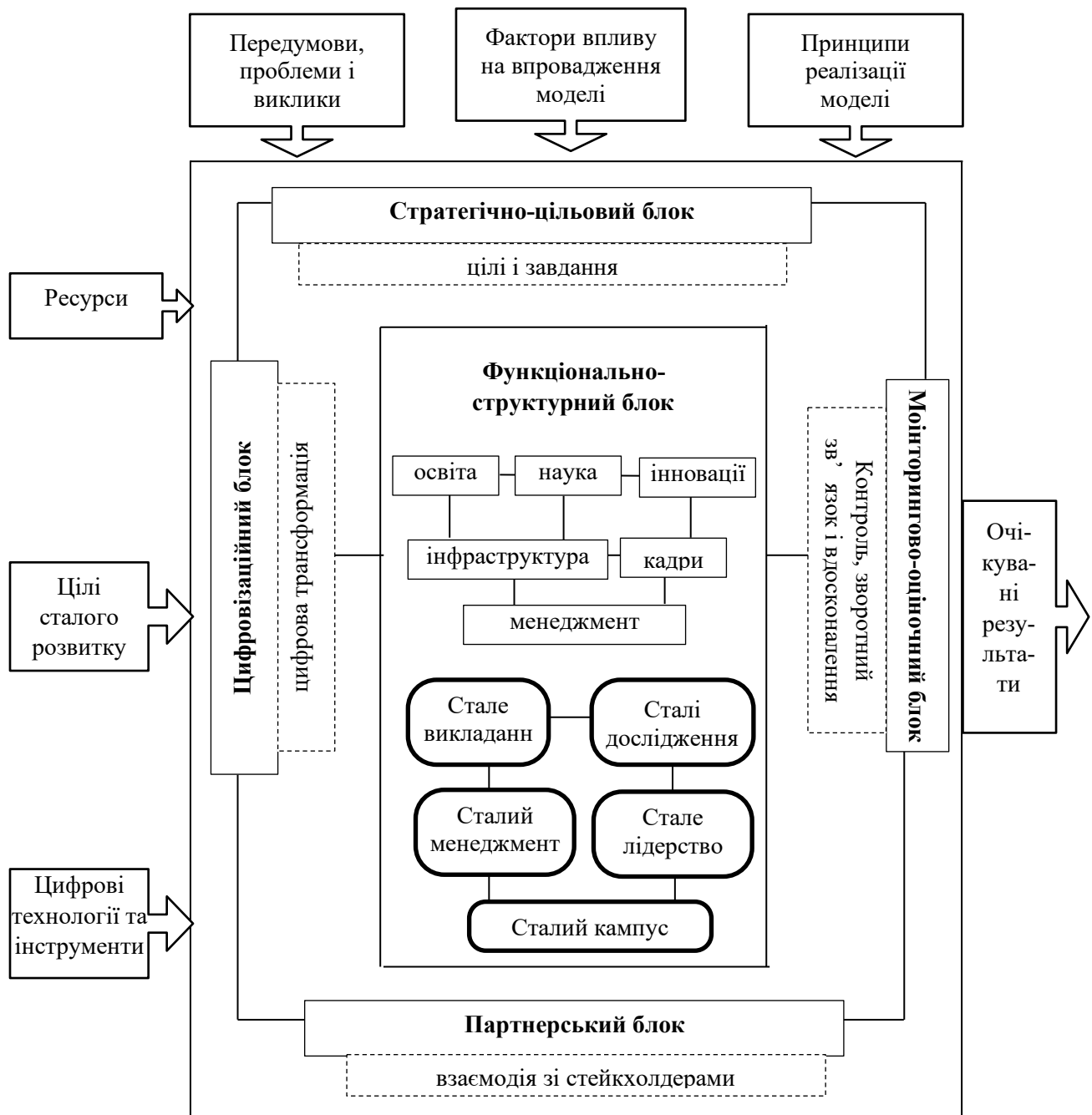


Рис. 1. Схема концептуальної моделі повоєнного відновлення прикордонних університетів за концепцією сталого розвитку

Джерело: побудовано авторами

На прикордонних територіях із міркувань безпеки заклади вищої освіти змушені реалізовувати освітній процес у дистанційному або змішаному форматі, що, у свою чергу, вимагає запуску та підтримки хмарних платформ. Цифрові технології (різноманітні датчики

і сенсори) у дослідженнях дають змогу збирати важливі дані в ході наукових експериментів у режимі реального часу та обробляти їх віддалено – це особливо важливо для прикордонних університетів, дослідники яких вимушені були евакуюватись через загрозу воєнних дій. Діджиталізація університетського кампусу рухатиме його до сталості, оскільки відкриває можливості для перманентного моніторингу й оперативного аналізу рівня споживання ресурсів, що надалі використовується для оптимізації відповідних процесів (водо-, енерго, газопостачання, водовідведення, графіків вивезення сортованих відходів та ін.).

З огляду на потужний вплив війни на психоемоційний стан практично усіх учасників освітнього процесу, до короткострокових цілей моделі також було віднесено розбудову системи психосоціальної підтримки персоналу на здобувачів вищої освіти. Причому це стосується як тих осіб, які перебували в оточенні чи окупації росією, залишилися у своїх регіонах попри військові загрози, втратили рідних, зазнали поранень, так і тих, хто релокувався за кордон чи в інші, умовно безпечніші регіони України. Війна залишила різні відбитки на жителях прикордонних регіонів, що потребує запровадження різних підходів до їх реінтеграції, соціалізації та психологічної підтримки.

У післявоєнний період регіональна економіка розвиватиметься інакше ніж у довоєнні часи, оскільки будуть змінюватись підходи до організації локального бізнесу, структури виробництва, типів і профілів підприємств. Прикордонні університети мають адаптувати свої освітні програми до потреб повоєнного ринку праці – це віднесено до однієї із короткострокових цілей досліджуваної моделі.

Не менш важливою короткостроковою ціллю моделі є розширення локальних партнерств із громадою та бізнесом. Із початком повномасштабного вторгнення українські університети значною мірою посилили свій внесок у розвиток і підтримку місцевих громад – цей тренд доцільно продовжувати у повоєнному періоді, адже заклади вищої освіти перетворюються на агентів позитивних сталих трансформацій у суспільстві.

Серед найбільш важливих середньострокових цілей впровадження досліджуваної моделі (3-5 років) варто виокремити інтеграцію Цілей сталого розвитку в усі рівні освітньої, наукової та управлінської політики університетів; реалізацію міждисциплінарних програм зі сталого розвитку; створення інноваційних хабів та науково-дослідних цифрових лабораторій. Важливою ціллю у середньостроковому періоді має стати формування сталої моделі менеджменту, орієнтованої на диверсифікованість, партнерство та сприяння повоєнному відновленню регіону.

На період від п'яти до десяти років від запуску моделі ключовими цілями є перетворення університету на безпечний простір (хаб чи центр) сталого розвитку регіону та забезпечення стійкості до майбутніх криз через розбудову адаптивного потенціалу. Амбітною ціллю є повноцінна інтеграція вітчизняних закладів вищої освіти у європейський науково-освітній простір, що можливо передусім завдяки активній інтернаціоналізації університетів та участі в міжнародних проєктах і програмах. Останнє сприятиме кращій обізнаності іноземних партнерів із потенціалом українських науковців, викладачів, інноваторів. Довгостроковою ціллю моделі також є створення інституційно сталої, цифровізованої, інклюзивної екосистеми партнерства із зовнішніми стейкхолдерами. У свою чергу, формування такої екосистеми вимагає розуміння й інтеграції до моделі повоєнного відновлення прикордонних університетів очікувань та запитів ключових груп стейкхолдерів.

Очікуваними результатами впровадження моделі для здобувачів вищої освіти є наявність доступу до якісних освітніх послуг незалежно від зовнішніх обставин, забезпечення заходів безпеки на кампусі, можливість залучення до інноваційних проєктів і стартапів. Прикордонним університетам доведеться докласти багато зусиль для повернення й утримання студентів (у тому числі, іноземних), що вимагатиме ґрунтовної аналітики, якісного маркетингу та прогресу в розвитку закладу, їх ролі та сприйняття в соціумі.

Головні очікувані результати для викладачів і науковців – це створення широких умов для професійного і кар'єрного зростання, участь у програмах мобільності та міжнародних проєктах, підтримка ментального здоров'я, забезпечення доступу до цифрових ресурсів і платформ для навчання і досліджень. Перед прикордонними університетами стоїть великий виклик – відновлення та посилення кадрового потенціалу. Сучасний інноваційний, конкурентоспроможний заклад вищої освіти – це не стільки про комфортні та оснащені аудиторії, лабораторії, гуртожитки і бібліотеки, скільки про ідеї і команди, спроможні їх втілювати в життя. Втрата людського капіталу через війну, труднощі реінтеграції персоналу після повернення на батьківщину – найбільш відчутні негативні впливи війни на прикордонні університети. Відновлення кадрового потенціалу, створення сприятливих умов для повернення кадрів, утримання талантів забезпечить довгострокові позитивні ефекти для відбудови закладів вищої освіти у повоєнний період. Адже саме науковці, викладачі та інші співробітники надають якісні освітні послуги, проводять якісні дослідження, генерують інновації, роблять винаходи, реалізують проєкти, що визначає рейтинг, репутацію, місце університету в суспільстві та на міжнародній арені.

З точки зору менеджменту прикордонних університетів, очікуваними результатами впровадження моделі є підвищення ефективності системи стратегічного управління, репутації, розвиток міжнародного партнерства, розширення джерел фінансування. Перспективним напрямом є розвиток в українських закладах вищої освіти практик управління різноманіттям (diversity management), що посилює рух до сталих трансформацій.

Очікуваними результатами від впровадження моделі з боку місцевої влади та громади визначено стимулювання регіонального розвитку, згуртованість громади, повернення кадрів у регіон, залучення молоді до інноваційних та/або соціальних ініціатив, підтримку вразливих груп населення, соціальну стабілізацію. З боку підприємницького сектору очікуванні результати охоплюють аспекти підготовки фахівців для потреб відновлення, розширення програм дуальної освіти та кластерних ініціатив. Не менш важливим є розвиток на базі університетів соціального підприємництва та стартапів.

Узагальнюючи, можемо відмітити, що стратегічно-цільовий блок досліджуваної моделі визначає її головні пріоритети та ключові завдання з акцентом на сталі та цифрові трансформації закладів вищої освіти. Поряд із цим він враховує специфіку прикордонних університетів та акцентує увагу на важливості врахування безпекових питань навіть у повоєнний період, на критичності повернення здобувачів вищої освіти (у тому числі, іноземних студентів) та науковців і викладачів для посилення кадрової й інституційної спроможності інституції до довгострокового зростання та забезпечення конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках освітніх послуг.

Центральним блоком моделі повоєнного відновлення прикордонних університетів за концепцією сталого розвитку є функціонально-структурний, що охоплює основні напрями трансформацій та механізми реалізації. Даний блок містить такі складові: освітня, науково-дослідна, інфраструктурна, кадрова й управлінська. Освітня складова блоку включає

процеси модернізації освітнього контенту відповідно до нових запитів регіональної економіки, ринку праці та потреб повоєнного відновлення. Зокрема, йдеться про запровадження програм мікрокваліфікацій (microcredentials), навчання через громадську активність (service-learning approach) та ін. Сучасні світові тенденції трансформації вищої освіти, що, на нашу думку, заслуговують на увагу з точки зору впровадження в Україні, є інтеграція компоненти сталості в освітні курси та навчальні програми (екологічної, економічної та соціальної сталості). З огляду на безпекові виклики на прикордонних територіях, актуальним залишатиметься змішане навчання, що потребуватиме удосконалення цифрових платформ, формування цифрових компетенцій у учасників освітнього процесу, створення умов для безперешкодного доступу для цифрових технологій та мережі Інтернет (наприклад, облаштування відкритих цифрових хабів для здобувачів і викладачів). Окрім зазначеного, доцільно програми психосоціальної підтримки студентів і персоналу спрямовувати на розвиток їх резильєнтності до зовнішніх шоків.

Науково-дослідна складова блоку включає поступову переорієнтацію дослідницьких проєктів на вирішення проблем повоєнного відновлення та забезпечення сталого розвитку підприємств, кластерів, регіонів, промислових комплексів, країни загалом. Першочерговою задачею в межах даної складової є відбудова дослідницької інфраструктури закладів вищої освіти, причому йдеться не про відтворення довоєнного її стану (що нерідко характеризувався застарілістю та зношеністю), а про якісне оновлення відповідно до новітніх технологічних досягнень. Наголос доцільно робити на підтримці наукових досліджень, що мають потенціал до впровадження в реальному секторі економіки.

Кадрова складова функціонально-структурного блоку моделі виокремлена нами спеціально через значне загострення проблеми кадрового забезпечення вітчизняних закладів вищої освіти, і особливо – прикордонних, що обумовлено високими безпековими ризиками. Вимушене переміщення науковців, викладачів та інших співробітників у західні чи центральні регіони України або за кордон обтяжується відтоком молодих кадрів у реальний сектор економіки через значні відмінності в оплаті праці. Тривала повномасштабна війна призводить до зниження відсотку осіб, які мають намір повернутись на батьківщину. Розвиток і конкурентоспроможність університетів у повоєнний період визначається і забезпечується головним чином зусиллями його персоналу, скоординованою командною роботою. Тому прикордонні заклади вищої освіти повинні відбудувати механізми повернення кадрів, залучення й утримання кадрів, матеріальної та моральної мотивації персоналу, а також створити передумови для професійного та кар'єрного зростання молодих учених. Варто взяти до уваги, що матеріальна мотивація не завжди буде результативною, оскільки не компенсує загрози життю, здоров'ю та добробуту. Важливо формувати/розвивати корпоративну культуру, базовану на рівності, єдності, згуртованості та відкритості.

Інфраструктурна складова аналізованого блоку моделі охоплює всю діяльність із відновлення зруйнованої/пошкодженої інфраструктури прикордонних університетів на якісно вищому рівні, із впровадженням інноваційних та сучасних цифрових технологій. У досліджуваній моделі повоєнне відновлення університетської інфраструктури передбачається на основі принципів сталого розвитку. Це означає створення смарт-кампусів, застосування підходів так званого зеленого будівництва, підвищення рівня енергоефективності приміщень, оптимізацію обсягів споживання водних ресурсів, електроенергії тощо. Реконструкція аудиторій, лабораторій, гуртожитків, бібліотек та інших

приміщень прикордонних університетів повинна здійснюватись із урахуванням вимог безпеки (включаючи облаштування укриттів та/або бомбосховищ) та безбар'єрності й інклюзивності (максимальної доступності для різних категорій населення).

Управлінська складова функціонально-структурного блоку моделі охоплює запровадження системи антикризового лідерства та проектно-орієнтованого управління. Перспективною вважаємо імплементацію підходів менеджменту різноманіття (diversity management) у поєднанні із заходами із забезпечення гнучкості й адаптивності управлінських рішень і дій.

Гнучкість менеджменту має проявлятися у готовності до функціонування в умовах невизначеності, включаючи сценарне планування (розробку песимістичного, оптимістичного та реалістичного сценаріїв), кризовий менеджмент і систему резильєнтності (спроможності відновлюватись після негативних впливів факторів екзогенного середовища). В часи стрімкої діджиталізації цифрової трансформації зазнає і управлінська система університетів: з'являються лідери цифрових змін, запроваджуються діджитал-стратегії, розвивається співпраця з високотехнологічними компаніями та стартапами, створюються цифрові інноваційні хаби, профільні департаменти чи робочі групи з цифровізації закладу вищої освіти. Значної ваги набуває спроможність керівництва переналаштувати підходи до прийняття рішень таким чином, щоб вони ґрунтувались на аналітиці даних щодо розвитку освітньої, дослідницької, міжнародної, інноваційної, фінансово-господарської та іншої діяльної університету. Пандемія COVID-19 довела важливість і практичну цінність цифрових платформ управління в роботі закладів вищої освіти; в умовах воєнного стану, особливо для прикордонних університетів, такі платформи стали критично важливими. На етапі повоєнного відновлення вони не втратять своєї актуальності, оскільки дають можливість автоматизувати низку процесів та оптимізувати витрати часу і розподіл ресурсів.

Трансформація менеджменту прикордонних закладів вищої освіти в напрямку діджиталізації, розвитку інноваційних цифрових технологій дозволить досягнути таких ефектів та результатів:

- підвищення адаптивності університету – цифрові інструменти дали змогу відновити освітній процес після початку повномасштабного вторгнення, створюють можливості безперервного навчання в умовах воєнних загроз; завдяки цифровим технологіям реальним є проведення досліджень і реалізація експериментів у віддаленому режимі;

- розширення кола стейкхолдерів – запровадження нових технологій дозволяє активніше залучати до навчання вимушених переселенців, емігрантів, іноземних студентів, доросле населення, тобто осіб, які мають бажання отримувати освітні послуги, проте не готові змінювати власне місце перебування через безпекову ситуацію в Україні;

- активізація інноваційного розвитку – цифрові інноваційні хаби в прикордонних університетах створюють передумови для розвитку цифрових стартапів, залучення молоді та реалізації їх потенціалу;

- диверсифікація джерел фінансування – цифровізація зазвичай супроводжується зростанням рівня транспарентності діяльності університету, що, у свою чергу, привертає увагу іноземних донорів і міжнародних партнерів. До слова, цифрові трансформації є пріоритетними напрямками грантової підтримки у рамках низки європейських фондів і програм (Erasmus+, Digital Europa та ін.);

– підвищення рівня визнання та репутації університету – активна співпраця із громадами та місцевою владою у напрямі розвитку цифрових навичок і цифрової грамотності населення, підтримки процесів діджиталізації місцевого бізнесу та ін. позитивно впливає на сприйняття закладу вищої освіти у суспільстві, що особливо важливо для містоутворюючих університетів.

Успішна імплементація досліджуваної моделі потребує налагодження співпраці прикордонних університетів із широким колом стейкхолдерів – локальним бізнесом, органами державної влади, громадами, іноземними партнерами та фондами. Перспективним також вважаємо долучення вітчизняних закладів вищої освіти до національних і міжнародних мереж, науково-освітніх проєктів та консорціумів. Виходячи із вищевикладеного, цілком обґрунтованим вважаємо виокремлення в досліджуваній моделі партнерського блоку. На міждержавному рівні окреслене сприятиме підвищенню іміджу українських університетів на світовій арені; на національному – включенню до процесів повоєнної відбудови країни та національної економіки; на регіональному – зростанню ролі університетів як агентів сталих трансформацій громад і хабів інноваційного розвитку.

Зважаючи на вагомий вплив цифрових технологій на процеси сталого повоєнного відновлення університетів, у досліджуваній моделі було виокремлено цифровізаційний блок. Узагальнюючи, можна відзначити, що даний блок охоплює різні аспекти впровадження цифрових освітніх рішень, розвитку цифрових компетенцій учасників освітнього процесу, інтероперабельність інформаційних систем, а також кібербезпеку і захист даних. Для прикордонних університетів типовою є ситуація тимчасового перебування персоналу і здобувачів вищої освіти в інших регіонах України чи за кордоном. Сучасні цифрові технології дають можливість таким здобувачам продовжувати навчання в українських університетах, а релокованим викладачам і науковцям – продовжувати працювати. Таким чином не втрачається зв'язок «студент – викладач – український університет» та зберігається достатній рівень безпеки для всіх сторін цього трикутника (здобувач і викладач – у забезпечених місцях; університет – із задовільним кадровим забезпеченням і студентським контингентом).

Важливо, що цифровізація науки дає змогу продовжувати реалізацію діючих та успішно ініціювати запуск нових грантових науково-освітніх проєктів, профінансованих як міжнародними, так і національними фондами. Окрім надходжень до бюджетів університетів, це також їх конкурентоспроможність та імідж. Саме завдяки інноваційним цифровим технологічним рішенням вдається проводити наукові експерименти віддалено, мінімізуючи ризики для науковців.

Сучасні цифрові фінансові рішення роблять університет більш прозорим, що сприяє підвищенню рівня довіри до нього з боку партнерів. Діджиталізація, як правило, супроводжується запровадженням електронного документообігу, що сприяє сталому розвитку закладу вищої освіти. Цифрові технології на кампусі означають раціоналізацію розподілу та споживання ресурсів, призводять завдяки цьому до скорочення витрат. Для прикордонних університетів критично важливою є спроможність цифрових технологій відстежувати й оперативно інформувати учасників освітнього процесу про загрози, а також давати поради щодо забезпечення безпеки, пошуку найближчого укриття і т.п.

Найбільш перспективними з точки зору автоматизації процесів реєстрації, обліку студентів, перевірки їх документів є технології блокчейну, штучного інтелекту, хмарних обчислень; з точки зору організації якісного дистанційного або змішаного навчання – хмарні

технології, прикладний програмний інтерфейс, штучний інтелект; для персоніфікації навчання та підвищення залученості студентів – інтернет речей та штучний інтелект; для маркетингової діяльності університету – аналітика великих даних. У дослідницькій діяльності блокчейн може бути корисним для перевірки достовірності інформації, аналітика великих даних – для агрегування й обробки величезних обсягів експериментальних даних, інтернет речей (сенсори, датчики та ін.) – для збору та/або фіксації проміжних і заключних результатів досліджень. Технології аналітики великих даних, штучного інтелекту та інтернету речей можуть бути ефективно застосованим для моніторингу стану кампусу, рівня безпеки в регіоні/місті, а також забезпечення руху університету до досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) – табл. 1.

Таблиця 1

Напрями впливу окремих цифрових технологій на досягнення ЦСР в прикордонних університетах

Цифрова технологія	Використання в університетах	Відповідні ЦСР	Додаткові акценти для прикордонних університетів
Блокчейн	– децентралізоване зберігання дипломів, сертифікатів – прозорі процедури вступу, переведення, визнання результатів навчання – системи академічної доброчесності	ЦСР 4: Якісна освіта ЦСР 16: Мир і справедливість	- можливість продовжити навчання здобувачам, які виїхали або змінили місце проживання - надійна ідентифікація кваліфікацій у разі втрати паперових документів
Хмарні обчислення	– безперервний доступ до освітніх ресурсів в умовах евакуації або блекаутів – онлайн-комунікація викладачів і здобувачів вищої освіти – спільна робота над проектами у дистанційному форматі	ЦСР 4: Якісна освіта ЦСР 10: Зменшення нерівності	- університети можуть працювати навіть у випадку обстрілів або релокації - надання дистанційних освітніх послуг студентам із тимчасово окупованих територій
Штучний інтелект	– персоналізовані освітні траєкторії – аналіз освітніх ризиків і підтримка студентів з низькими освітніми результатами	ЦСР 4: Якісна освіта ЦСР 9: Інновації та інфраструктура	- швидке оновлення навчального контенту для нових компетентностей, потрібних для відновлення - виявлення психологічних травм та освітніх втрат серед студентів, які постраждали від війни

Аналітика великих даних	– прогнозування потреб студентів та ринку праці – моніторинг освітніх втрат через війну – вивчення настроїв і міграційних трендів у регіоні	ЦСР 4: Якісна освіта ЦСР 11: Сталі громади ЦСР 17: Партнерства заради цілей	- ідентифікація здобувачів із ризиком відрахування через війну - побудова освітніх стратегій для реінтеграції внутрішньо переміщених осіб
Інтернет речей	– розбудова смарт-кампусів (автоматизоване управління безпекою, енергоспоживанням, освітленням та ін.) – екологічний моніторинг – контроль доступу до укриттів або критичних об'єктів	ЦСР 7: Доступна енергія ЦСР 11: Сталі міста і громади ЦСР 13: Кліматичні дії	- забезпечення фізичної безпеки учасників освітнього процесу - інтелектуальні системи реагування на надзвичайні ситуації - економія ресурсів у період енергетичних криз

Джерело: складено авторами

Невід'ємною складовою концептуальної моделі повоєнного відновлення прикордонних університетів України за концепцією сталого розвитку є моніторингово-оціночний блок, головним призначенням якого є контроль, зворотній зв'язок і перманентне удосконалення моделі. Зокрема, даний блок включає встановлення ключових показників ефективності (KPI), розробку моніторингового механізму, запуск процесів оцінки стейкхолдерами. Важливою складовою цього блоку є регулярний перегляд та оновлення моделі відповідно до результатів аналізу відгуку стейкхолдерів та змін екзогенного середовища (нормативна база, технологічні та цифрові інновації, геополітична ситуація, соціально-економічні трансформації, глобалізаційні процеси, демографічні та міграційні тенденції тощо).

Висновки. Початок повномасштабного вторгнення росії в Україну радикально порушив традиційну діяльність закладів вищої освіти, що вимушені були переорієнтувати свою роботу на вирішення нетипових для них проблем, пов'язаних із забезпеченням безпеки студентів, персоналу та їх сімей, організацією гуманітарної допомоги для постраждалих від збройної агресії рф, облаштуванням укриттів та бомбосховищ. Найбільш вразливими до воєнних загроз виявились прикордонні заклади вищої освіти, розміщені на територіях, що межують із росією. Попри триваючу війну, актуалізувалась необхідність формування концептуальної моделі повоєнного відновлення прикордонних університетів. У статті запропоновано авторське бачення такої моделі, в основу якої покладено принципи сталого розвитку та цифрової трансформації. Структура пропонованої моделі включає такі взаємопов'язані блоки: стратегічно-цільовий, функціонально-структурний, цифровізаційний, партнерський і моніторингово-оціночний. У моделі враховано вагомий потенціал цифрових технологій для управлінських, освітніх, дослідницьких процесів у прикордонних університетах для їх модернізації за принципом «build back better». Відзначено роль цифровізації у забезпеченні сталого розвитку закладів вищої освіти, підвищення рівня довіри до них з боку стейкхолдерів. Наголошено на важливості

трансформації менеджменту у прикордонних університетів у напрямі запровадження відкритих інноваційних екосистем із широкою мережею партнерських взаємодій. Описана у статті концептуальна модель може стати основою для стратегій (інституційних політик) повоєнного сталого розвитку прикордонних закладів вищої освіти, що межують із рф, сприяти формуванню інноваційного середовища для розробки стартапів, запуску ініціатив соціального підприємництва, досягнення Цілей сталого розвитку.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у розробці системи індикаторів оцінювання та моніторингу ефективності впровадження моделі повоєнного відновлення прикордонних університетів України за концепцією сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Saveschools. URL: <https://saveschools.in.ua/>
2. Освіта в умовах війни. URL: <https://naqa.gov.ua/2025/02/%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B0-%D0%B2-%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%85-%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8/>
3. Sustainable Development Goals. URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>
4. Закотюк, А., Оксамитна, С. (2024). Основні канали та наслідки впливу війни на освітню нерівність у суспільстві. *Наукові записки НаУКМА. Соціологія*, 7, 70–83. URL: <https://doi.org/10.18523/2617-9067.2024.7.70-83>
5. Продан В.І. (2023) Освіта в умовах війни та надзвичайних ситуацій: досвід країн та перспективи для України. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. Серія Право. Випуск 78: частина 1. С. 126-132. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2023/08/22-1.pdf>
6. Шевчук І.Б., Шевчук А.В. (2022) Освітня аналітика крізь призму війни: виклики та можливості для вищої школи України. *Економіка та суспільство*. Випуск №39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-80>
7. Курило, В. С., Караман, О. Л. (2023). Вища освіта в Україні в умовах воєнного стану: «переміщені університети»: Наукова доповідь на спільному засіданні Комітету педагогічних наук Польської академії наук та вченої ради Луганського національного університету імені Тараса Шевченка, 29 вересня 2023 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 5(2), 1-8. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5213>
8. Yamchuk, T. (2025). The resilience of the student community in wartime. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Pedagogy and Psychology"*, 11(1), 19-31. <https://doi.org/10.52534/msu-pp1.2025.19>
9. Kurapov A., Pavlenko V., Drozdov A., Korchakova N., Pavlova I. (2024) Impact of War on Ukrainian University Students and Personnel: Repeated Cross-Sectional Study. *Journal of Loss and Trauma*. P. 1–18. <https://doi.org/10.1080/15325024.2024.2433990>
10. Pavlenko V., Kurapov A., Drozdov A., Korchakova N., Pavlova I., Yehudai M., Reznik A., Isralowitz R. (2023). War impact on Ukrainian university women: Does location status effect depression and quality of life factors? *Health Care for Women International*, 45(2), 164–168. <https://doi.org/10.1080/07399332.2023.2289428>

REFERENCES

1. Saveschools. (n.d.). Saveschools. Retrieved from <https://saveschools.in.ua/>
2. Natsionalne ahentstvo iz zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity. (2025, February). Osvita v umovakh viiny. Retrieved from <https://naqa.gov.ua/2025/02/%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B0-%D0%B2-%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%85-%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8/>
3. United Nations Development Programme. (n.d.). Sustainable development goals. Retrieved from <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>
4. Zakotniuk, A., & Oksamytna, S. (2024). Osnovni kanaly ta naslidky vplyvu viiny na osvitu nerivnist u suspilstvi. *Naukovi zapysky NaUKMA. Sotsiologiya*, 7, 70–83. <https://doi.org/10.18523/2617-9067.2024.7.70-83>
5. Prodan, V. I. (2023). Osvita v umovakh viiny ta nadzvychainykh sytuatsii: Dosvid krain ta perspektyvy dlia Ukrainy. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriya Pravo*, 78(1), 126–132. Retrieved from <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2023/08/22-1.pdf>
6. Shevchuk, I. B., & Shevchuk, A. V. (2022). Osvitnia analityka kriz pryzmu viiny: Vyklyky ta mozhlyvosti dlia vyshchoi shkoly Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, 39, 1–10. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-80>
7. Kurylo, V. S., & Karaman, O. L. (2023). Vyshcha osvita v Ukraini v umovakh voiennoho stanu: Peremishcheni universytety. *Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy*, 5(2), 1–8. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5213>
8. Yamchuk, T. (2025). The resilience of the student community in wartime. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series Pedagogy and Psychology*, 11(1), 19–31. <https://doi.org/10.52534/msu-pp1.2025.19>
9. Kurapov, A., Pavlenko, V., Drozdov, A., Korchakova, N., & Pavlova, I. (2024). Impact of war on Ukrainian university students and personnel: Repeated cross-sectional study. *Journal of Loss and Trauma*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/15325024.2024.2433990>
10. Pavlenko, V., Kurapov, A., Drozdov, A., Korchakova, N., Pavlova, I., Yehudai, M., Reznik, A., & Isralowitz, R. (2023). War impact on Ukrainian university women: Does location status affect depression and quality of life factors? *Health Care for Women International*, 45(2), 164–168. <https://doi.org/10.1080/07399332.2023.2289428>

DOI 10.31558/2307-2318.2025.3.11

УДК 330.4:331:338.24

JEL Classification: Q01; Q53; Q57

Шкурат М.Є.к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародних
економічних відносин Донецького національного університету імені Василя СтусаORCID <https://orcid.org/0000-0003-3263-2507>m.shkurat@donnu.edu.ua**Лозінський А.В.**аспірант кафедри міжнародних економічних відносин
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0009-0000-8942-3250

a.lozinskyi@donnu.edu.ua**ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЕКОНОМІЧНИХ, СОЦІАЛЬНИХ ТА ЕКОЛОГІЧНИХ ПРЕДИКТОРІВ НА РІВЕНЬ ЦИРКУЛЯРНОСТІ КРАЇН ЄВРОПИ**

Стаття присвячена емпіричному дослідженню взаємозв'язку між економічними, соціальними та екологічними детермінантами та рівнем циркулярності країн Європи. Актуальність дослідження зумовлена забезпеченістю комплексного аналізу факторів, що впливають на перехід до циркулярної економіки в умовах загострення глобальних екологічних проблем та прагнення Європейського Союзу до сталого розвитку.

У статті на основі методології парного кореляційного аналізу досліджено вплив низки економічних (продуктивність ресурсів, енергопродуктивність, інтенсивність викидів), соціальних (витрати на соціальний захист, частка населення, підключеного до вторинної очистки вод, частка персоналу, що займається НДДКР) та екологічних (рівень переробки побутових витрат, індекс чистоти енергоспоживання, рівень). водокористування) предикторів на інтегральні індекси економічної, соціальної та екологічної циркулярності. За результатами досліджено виділено ключові фактори, що мають найбільший вплив на рівень циркулярності в різних її вимірах. Для економічної циркулярності найбільш значущими є продуктивність ресурсів, енергопродуктивність та інтенсивність викидів; для соціальної – частка персоналу, що займається НДДКР, рівень витрат на соціальний захист та частка населення, підключеного до вторинної очистки вод; для екологічної – рівень переробки побутових відходів, індекс чистоти енергоспоживання та рівень водокористування. На основі проведеного аналізу сформульовано висновки щодо необхідності інтегрованого підходу до стимулювання циркулярної економіки, а також визначено перспективні напрями подальших досліджень з використанням більш складних економетричних методів.

Ключові слова: циркулярна економіка, сталий розвиток, економічні предиктори, соціальні предиктори, екологічні предиктори, парний кореляційний аналіз, країни Європи.

Рис. – 3, літ. – 25.

M. Shkurat,

PhD in economics, Associate Professor

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3263-2507>

m.shkurat@donnu.edu.ua

A. Lozinskyi

Postgraduate student of the Department of International Economic Relations

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0009-0000-8942-3250

a.lozinskyi@donnu.edu.ua

EMPIRICAL STUDY OF THE IMPACT OF ECONOMIC, SOCIAL AND ENVIRONMENTAL PREDICTORS ON THE LEVEL OF CIRCULARITY OF EUROPEAN COUNTRIES

The article is devoted to the empirical study of the relationship between economic, social and environmental determinants and the level of circularity of European countries. The relevance of the study is due to the provision of a comprehensive analysis of factors affecting the transition to a circular economy in the context of aggravating global environmental problems and the European Union's aspiration for sustainable development.

The article, based on the methodology of pair correlation analysis, examines the impact of several economic (resource productivity, energy productivity, emission intensity), social (social protection spending, share of the population connected to secondary water treatment, share of personnel engaged in R&D) and environmental (level of recycling of household expenses, index of clean energy consumption, level). Water use) predictors for integrated indices of economic, social and environmental circularity. The study's results identified key factors that have the most significant impact on the level of circularity in its various dimensions. For economic circularity, the most significant are resource productivity, energy productivity and emission intensity; for social circularity, the share of personnel engaged in R&D, the level of spending on social protection and the share of the population connected to secondary water treatment; for environmental circularity, the level of household waste recycling, the index of energy consumption purity and the level of water use. Based on the analysis, conclusions were formulated on the need for an integrated approach to stimulating the circular economy. Prominent areas of further research using more complex econometric methods were identified.

Keywords: circular economy, sustainable development, economic predictors, social predictors, environmental predictors, pairwise correlation analysis, European countries

Fig. 3, ref. – 25.

Постановка проблеми. В умовах загострення глобальних екологічних викликів, пов'язаних із виснаженням природних ресурсів, забрудненням довкілля та зміною клімату, концепція циркулярної економіки набуває дедалі більшої актуальності. Циркова економіка, на відміну від лінійної моделі «виробництво-споживання-утилізація», передбачає створення замкнутих циклів матеріалів та енергії, мінімізацію витрат та повторне використання ресурсів, що сприяє більш стійкому та збалансованому використанню розвитку.

Європейський Союз, визнаючи важливість переходу до циркулярної економіки, активно проводить відповідні стратегії та політики [1].

Проте, впровадження принципів циркулярної економіки є складним та багатоаспектним процесом, що потребує комплексного підходу та врахування економічних, соціальних та екологічних факторів. Для успішного переходу до циркулярної моделі необхідно ідентифікувати ключові детермінанти, які впливають на рівень циркулярності національних економік, а також розробити ефективні інструменти державної політики, які сприятимуть стимулюванню циркулярних процесів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання циркулярної економіки активно досліджуються як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Так, П. Гізелліні, К. Чіалані, та С. Ульджаті [2] провели огляд основних концепцій та принципів циркулярної економіки, підкреслюючи її потенціал для забезпечення сталого розвитку. Д. Кірхгерр, Д. Райке та Д. Хеккерт [3] здійснили систематичний огляд літератури з циркулярної економіки, виявивши основні перешкоди та можливості для її впровадження. Ellen MacArthur Foundation [4] розробив концептуальну модель циркулярної економіки, яка включає такі елементи, як проектування довговічності, повторне використання, переробка та відновлення. Проблеми оцінки циркулярності економіки досліджувалися у роботах М. Сайдані, Б. Янну, Ю. Лероя, Ф. Клюзеля, А. Кендалла [5], де запропоновано систему показників для вимірювання циркулярності на різних рівнях економіки. Вітчизняні науковці також приділяють увагу питанням циркулярної економіки: В.І. Вернадський [6], В.В. Євдокимов [7], О. Г. Мельник [8], Л.А. Мусіна [9] та ін., розглядаючи можливості та перспективи впровадження циркулярної економіки в Україні.

Проте, незважаючи на значний інтерес до циркулярної економіки, у науковій літературі залишається низка невирішених проблем, зокрема недостатньо досліджена кількісна оцінок впливу різних факторів на рівень циркулярності національних економік; недостатньо уваги приділяється соціальним та екологічним аспектам циркулярної економіки. Більшість досліджень зосереджуються на економічних вигодах, тоді як соціальні та екологічні наслідки переходу до циркулярної економіки потребують більш детального вивчення.

У зв'язку з цим проведення комплексного аналізу впливу економічних, соціальних та екологічних предикторів на рівень циркулярності національних економік країн Європи є актуальним, бо сприятиме розробці ефективних стратегій та політики для стимулювання переходу до циркулярної економіки.

Метою дослідження є емпіричне дослідження впливу економічних, соціальних та екологічних предикторів на рівень циркулярності країн Європи на основі методології парного кореляційного аналізу.

Для досягнення поставленої мети визначена низка **наукових завдань**:

здійснити систематизацію та узагальнення теоретичних підходів до визначення та оцінки циркулярності економічних систем з призначенням обґрунтування вибору релевантних показників;

провести парний кореляційний аналіз зв'язку між інтегральним індексом економічної, соціальної та екологічної циркулярності країн Європи та вибраними предикторами на основі статистичних даних за 2023 р.;

ідентифікувати та ранжувати предиктори за ступенем їхнього впливу на рівень циркулярності, використовуючи коефіцієнти детермінації (R^2) парних лінійних регресій;

інтерпретувати отримані результати в контексті концепцій сталого розвитку, екологічної економіки та теорії економічного зростання з нарахуванням обґрунтування виявлених залежностей;

визначити перспективні напрями подальших досліджень з використанням більш складних економетричних методів для комплексного моделювання впливу факторів на циркулярність економіки.

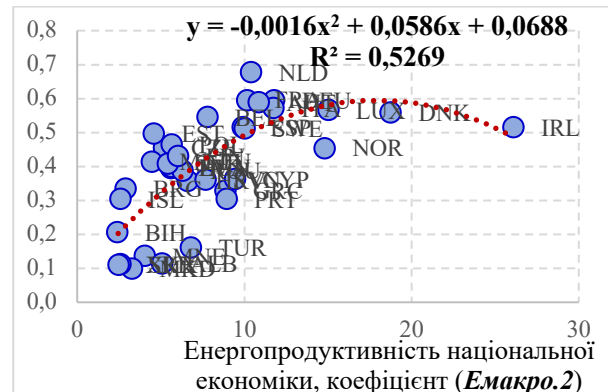
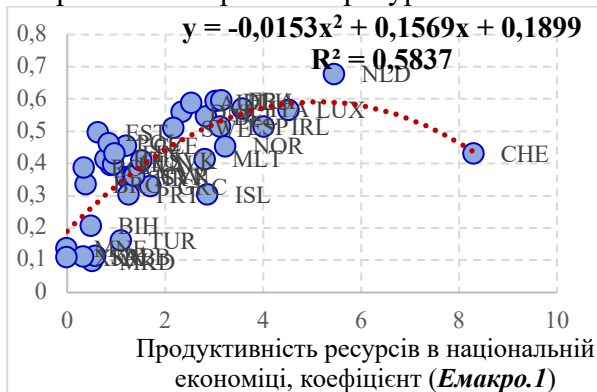
Викладення основного матеріалу. Задля встановлення причинно-наслідкових зв'язків, які генерують тенденції, пов'язані з впровадженням принципів циркулярної економіки, наступним методологічним етапом є розгляд та аналіз впливу факторних ознак на рівень циркулярності національної економіки, що передбачає застосування інструментарію економетричного аналізу, а також використання методів багатовимірної статистики для виявлення та кількісної оцінки залежностей між ключовими характеристиками економічної, соціальної та екологічної систем та відповідним рівнем циркулярності країни.

Першим кроком у дослідженні факторних впливів на рівень циркулярності стало вивчення парних кореляцій між економічними предикторами та інтегральним індексом економічної циркулярності. Результати цього аналізу, що ілюструють залежність економічної циркулярності країн Європи у 2023 р., представлені на рис. 1.

За даними рис. 1 можна зробити обґрунтовані висновки щодо зв'язку між рядом економічних предикторів та інтегральним індексом економічної циркулярності країн Європи у 2023 р.:

1. До предикторів, що мали помірний зв'язок з рівнем економічної циркулярності ($0,5 < R^2 < 0,7$), відносяться: продуктивність ресурсів у національній економіці ($R^2 = 0,5837$), енергопродуктивність національної економіки ($R^2 = 0,5269$) та інтенсивність викидів у повітря від діяльності промислових підприємств країни ($R^2 = 0,5471$).

Серед усіх предикторів найбільший вплив на рівень економічної циркулярності країн Європи у 2023 р. мала продуктивність ресурсів в національній економіці, тіснота зв'язку якої характеризується як помірна із коефіцієнтом детермінації 0,5837, що вказує на те, що 58,37 % варіації рівня економічної циркулярності може бути пояснена змінами предиктора. Це підтверджує гіпотезу про те, що ефективність використання ресурсів є ключовою детермінантою переходу до циркулярної моделі економіки. Висока продуктивність ресурсів, що характеризується максимізацією виходу корисної продукції з одиниці використаної сировини, безпосередньо впливає на зменшення відходів та оптимізацію використання первинних ресурсів.



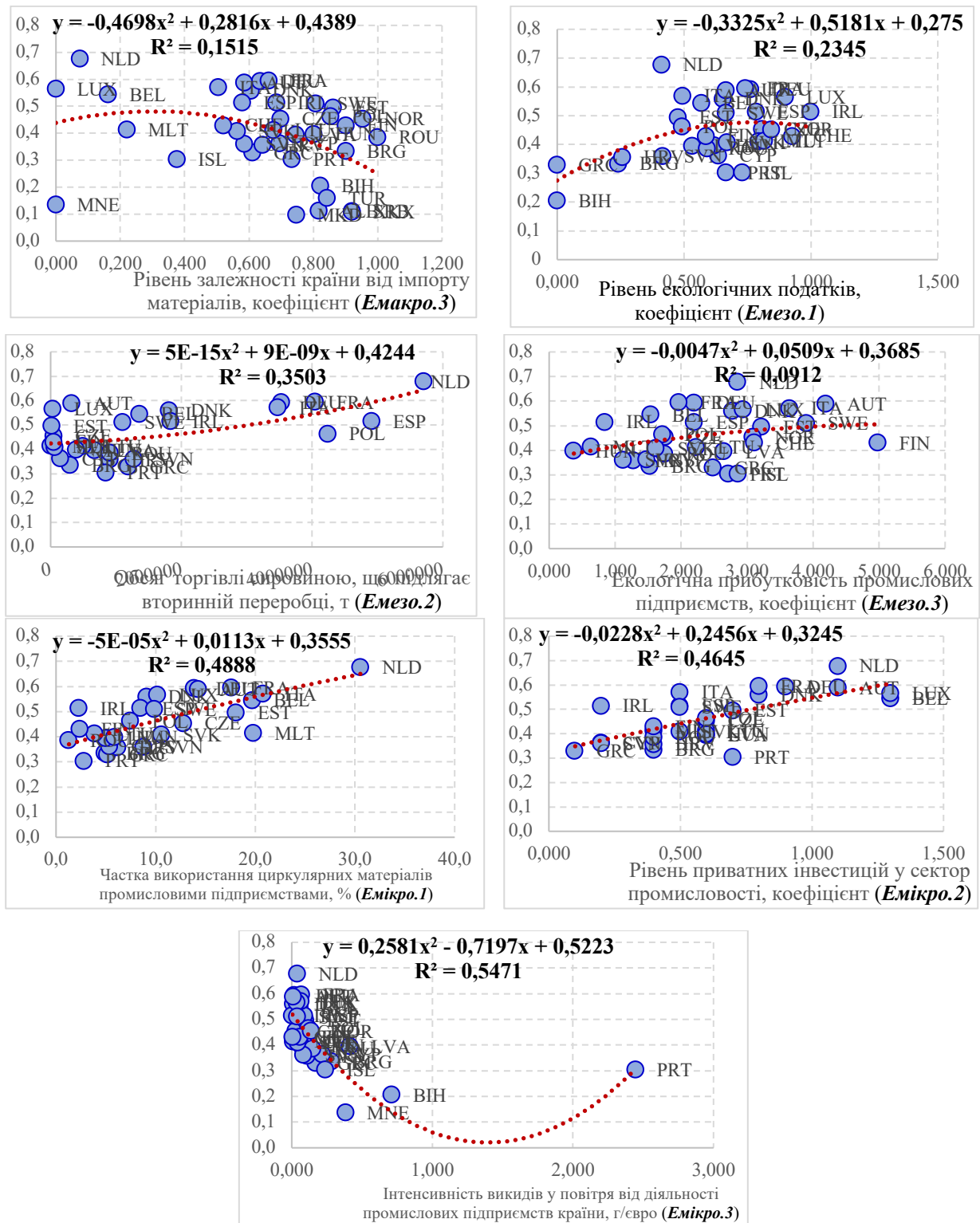


Рис. 1. Парні лінійні регресії залежності рівня економічної циркулярності країн Європи від незалежних змінних у 2023 р.

Джерело: побудовано автором на основі даних [10]

Отримані висновки узгоджуються з положеннями теорії сталого розвитку (sustainable development), яка наголошує на необхідності інтеграції економічних, екологічних та соціальних цілей [11]. Підвищення продуктивності ресурсів є елементом екологічної складової сталого розвитку, що дозволяє зменшити негативний вплив виробництва та споживання на навколишнє середовище [12]. Крім того, підвищення ресурсоефективності може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств та їх економічному зростанню [13].

Щодо енергопродуктивності національної економіки, то позитивний вплив цього предиктора на економічну циркулярність забезпечується зростанням ефективності використання енергетичних ресурсів у виробництві продукції та наданні послуг, оптимізацію використання енергії та зниження частки використання енергії з невідновлюваних джерел. Це узгоджується з концепцією екологічної модернізації, яка передбачає, що екологічні покращення та економічне зростання можуть бути взаємопідсилюючими [13].

Ще один предиктор, який демонструє помірний зв'язок з рівнем економічної циркулярності, - інтенсивність викидів у повітря від діяльності промислових підприємств країн Європи. На відміну від двох попередніх, він мав негативний вплив на економічну циркулярність, що демонструє зворотній зв'язок між ними. Висока інтенсивність викидів свідчить про неефективне використання ресурсів та використання промисловими підприємствами країни застарілих технологій виробництва. Перехід до циркулярної моделі передбачає впровадження чистих технологій, зменшення забруднення та оптимізацію використання відходів, що сприятиме зниженню інтенсивності викидів [4].

2. Слабкий зв'язок ($0,3 < R^2 < 0,5$) з рівнем економічної циркулярності продемонстрували три проаналізовані предиктори: рівень приватних інвестицій у сектор промисловості ($R^2 = 0,54645$); обсяг торгівлі сировиною, що підлягає вторинній переробці ($R^2 = 0,3503$); частка використання циркулярних матеріалів промисловими підприємствами ($R^2=0,4888$). Зв'язок між даними предикторами та рівнем економічної циркулярності, хоча є позитивним, але характеризується дещо нижчими коефіцієнтами детермінації, що свідчить про те, що вони пояснюють певну частину варіації рівня економічної циркулярності, однак, не є визначальними чинниками.

3. До предикторів з дуже слабким або незначущим зв'язком ($R^2 < 0,3$): відносяться всі інші досліджені предиктори: обсяг екологічних податків ($R^2 = 0,2345$), рівень залежності країни від імпорту матеріалів ($R^2 = 0,1515$) та екологічна прибутковість промислових підприємств ($R^2 = 0,0912$). Це може бути зумовлено складністю імплементації політики циркулярної економіки, багатоаспектністю впливу досліджуваних показників та їх тісним переплетенням з іншими макроекономічними чинниками.

Отже, результати проведеного кореляційного аналізу (рис. 1) дозволяють визначити перелік економічних предикторів, які будуть включені до подальшого економетричного моделювання рівня економічної циркулярності країн Європи. Включення предикторів до моделі обґрунтовується з урахуванням таких критеріїв:

1. *Статистична значущість* – до моделі будуть включені предиктори, які продемонстрували статистично значущий зв'язок з рівнем економічної циркулярності, що підтверджується значенням p-value менше 0,05. Зважаючи на характер попереднього аналізу (парні регресії), до моделі будуть відібрані предиктори, які мали хоча б слабкий зв'язок

($R^2 > 0,3$) з рівнем економічної циркулярності.

2. *Теоретична обґрунтованість* – включення предикторів до моделі має базуватися на теоретичних концепціях циркулярної економіки, сталого розвитку та екологічної економіки, що дозволить забезпечити інтерпретованість та валідність отриманих результатів. Теоретичне обґрунтування дозволить підтвердити гіпотези про вплив обраних факторів на рівень циркулярності, спираючись на наукові положення та емпіричні дослідження.

3. *Інформаційна цінність* – з метою запобігання мультиколінеарності до моделі не будуть включатися предиктори, що мають високу кореляцію між собою (коефіцієнт кореляції більше 0,7). В такому разі до моделі буде включено предиктор, який має більший коефіцієнт детермінації з рівнем економічної циркулярності та є більш теоретично обґрунтованим.

Згідно з цими критеріями, до подальшого економетричного моделювання рівня економічної циркулярності країн Європи будуть включені такі предиктори:

- *продуктивність ресурсів у національній економіці (Емакро.1)* – демонструє помірний, але статистично значущий зв'язок з рівнем економічної циркулярності ($R^2 = 0,5837$), що робить його ключовим фактором, який визначає ефективність використання матеріальних ресурсів та мінімізацію відходів. Включення цього предиктора до моделі дозволить оцінити вплив ресурсоефективності на перехід до циркулярної моделі економіки, що відповідає положенням теорії сталого розвитку [11];

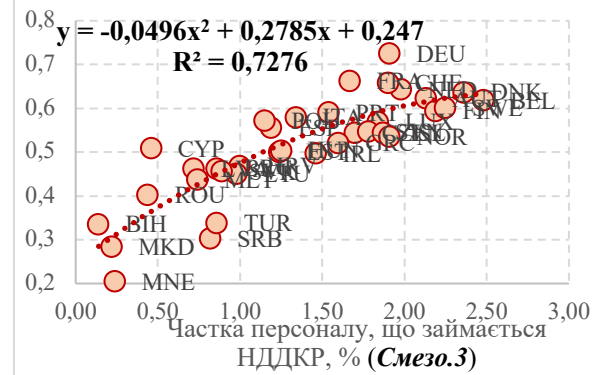
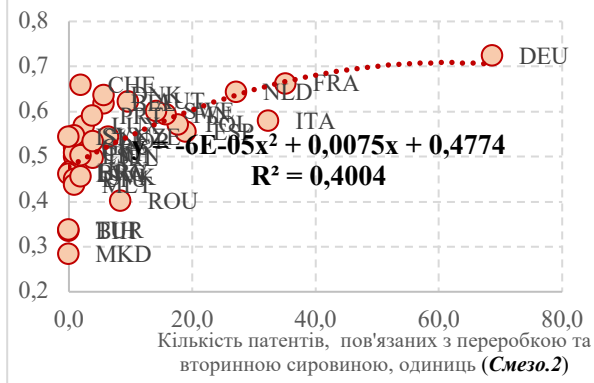
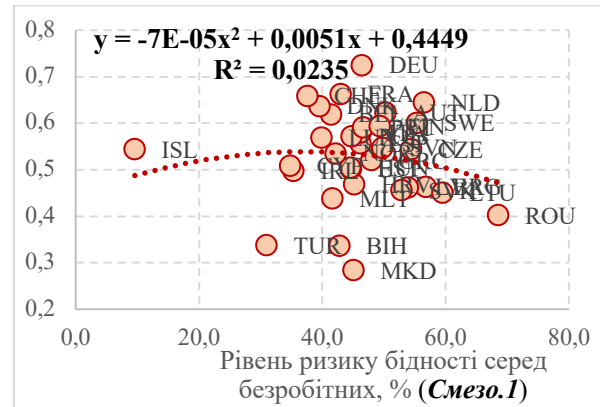
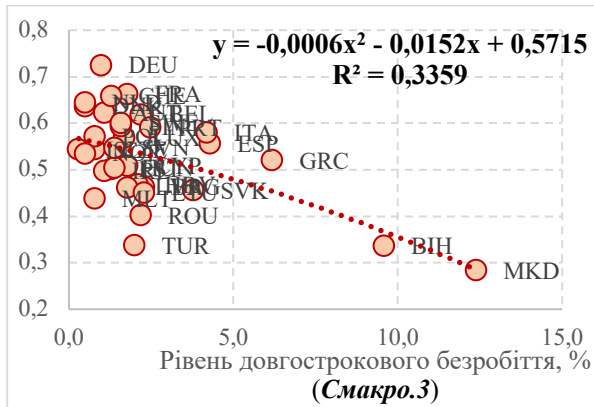
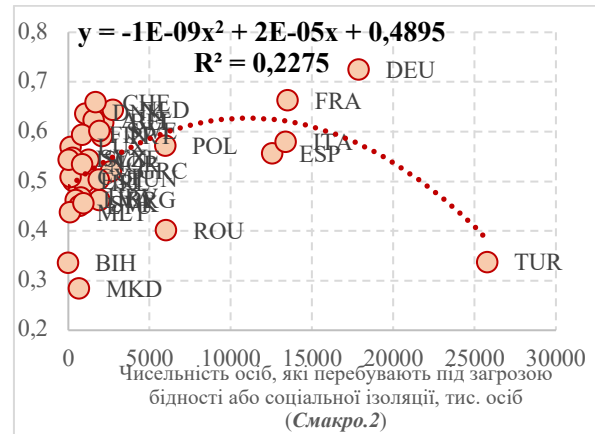
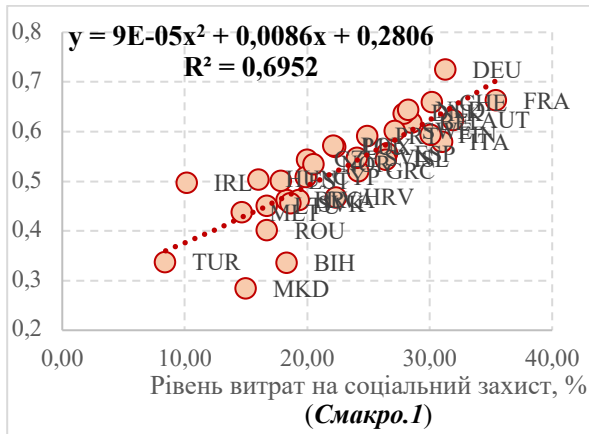
- *енергопродуктивність національної економіки (Емакро.2)* – враховуючи помірний зв'язок між енергопродуктивністю та рівнем економічної циркулярності ($R^2 = 0,5269$) та теоретичне обґрунтування впливу енергоефективності на економічне зростання та екологічну сталість [13], цей предиктор буде включено до моделі для оцінки його впливу на циркулярну трансформацію;

- *інтенсивність викидів у повітря від діяльності промислових підприємств (Емікро.3)* – враховуючи наявність зворотного зв'язку між інтенсивністю викидів та рівнем економічної циркулярності ($R^2 = 0,5471$) та теоретичну обґрунтованість негативного впливу забруднення на економічний розвиток [4], цей предиктор буде включено до моделі для оцінки впливу екологічної ефективності економічних процесів на рівень циркулярності;

- *рівень приватних інвестицій у сектор промисловості (Емікро.2)* – незважаючи на те, що цей показник знаходиться на межі слабого зв'язку, його теоретична обґрунтованість та важливість для розвитку циркулярної економіки вимагають включення його до моделі.

Всі інші предиктори не будуть включені до подальшого економетричного аналізу, оскільки вони продемонстрували незначний зв'язок з рівнем економічної циркулярності ($R^2 < 0,3$). Це не виключає можливості їх подальшого дослідження із застосуванням більш складних моделей та врахуванням інших факторів.

Наступним етапом дослідження є вивчення детермінант, що обумовлюють рівень соціальної циркулярності країн Європи у забезпеченні циркулярного розвитку. Його аналіз потребує врахування широкого спектру чинників, що стосується поведінки споживачів, рівня екологічної свідомості, доступності освіти та соціального захисту (рис. 2).



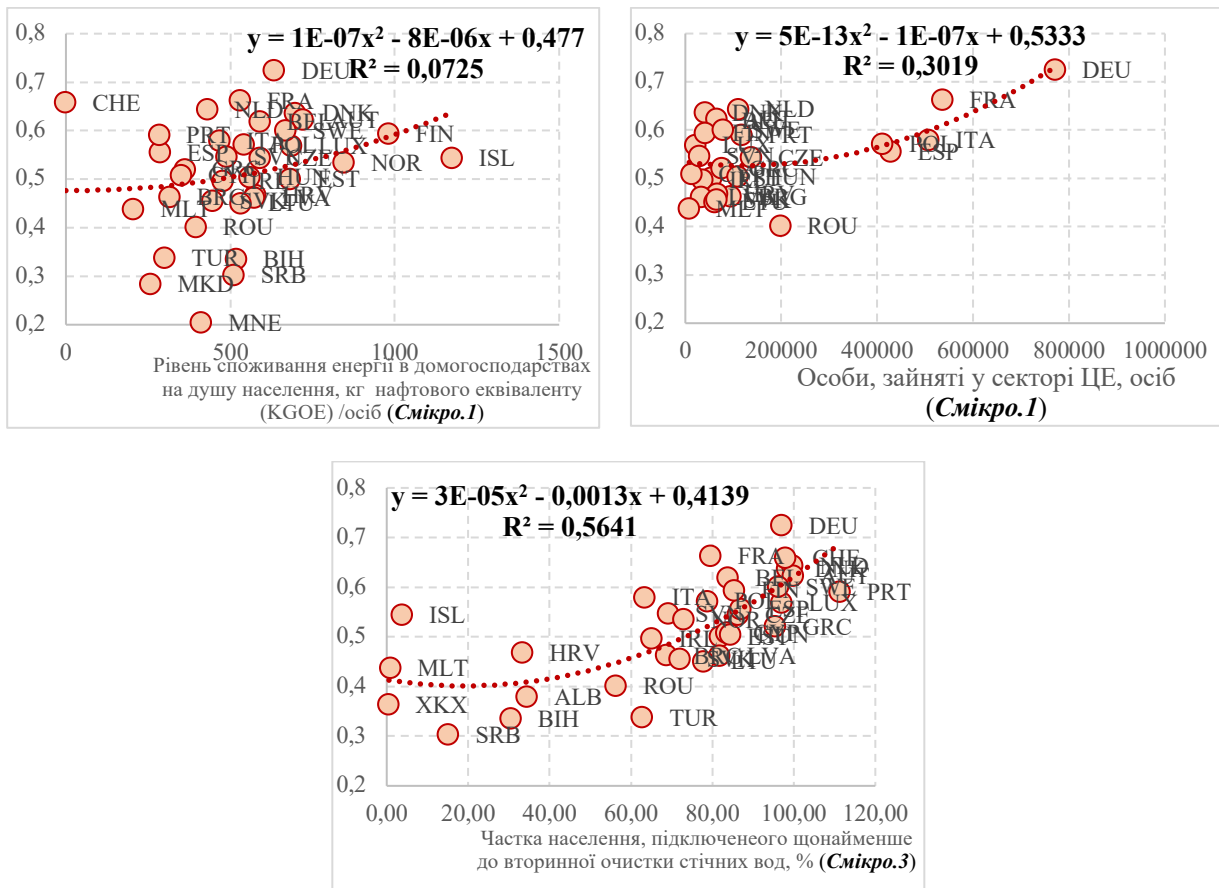


Рис. 2. Парні лінійні регресії залежності рівня соціальної циркулярності країн Європи від незалежних змінних у 2023 р.

Джерело: побудовано автором на основі [10]

За даними рис. 2 можна зробити обґрунтовані висновки щодо зв'язку між рядом соціальних предикторів та інтегральним індексом соціальної циркулярності країн Європи у 2023 р.:

1. Серед усіх предикторів найбільший вплив на рівень соціальної циркулярності країн Європи у 2023 р. мала частка персоналу, що займається НДДКР (Смезо.3) ($R^2 = 0,7276$). Відносно великий вплив цього предиктора на рівень соціальної циркулярності (коефіцієнт детермінації 0,7276) свідчить про те, що інвестиції в наукові дослідження та розробки (НДДКР) відіграють важливу роль у формуванні соціально відповідальної циркулярної економіки. Збільшення частки персоналу, що займається НДДКР, сприяє створенню нових знань, технологій та інноваційних рішень, які можуть бути використані для вирішення соціальних та екологічних проблем. Цей висновок узгоджується з концепцією економіки знань, яка наголошує на важливості інвестицій в людський капітал та наукові дослідження для забезпечення економічного та соціального прогресу [14].

2. До предикторів, що мали помірний зв'язок з рівнем соціальної циркулярності ($0,5 < R^2 < 0,7$), відносяться:

- **рівень витрат на соціальний захист** (*Смакро.1*), тіснота зв'язку якого характеризується як помірна із коефіцієнтом детермінації 0,6952. Це вказує на те, що 69,52 % варіації рівня соціальної циркулярності може бути пояснено змінами цього предиктора. Це підтверджує гіпотезу про те, що надійні системи соціального захисту є ключовою детермінантою переходу до циркулярної економіки, яка орієнтована на соціальну справедливість. Високий рівень витрат на соціальний захист, що включає підтримку зайнятості, соціальне страхування та допомогу вразливим групам населення, створює більш сприятливі умови для відповідального споживання та участі громадян у циркулярних процесах. Отримані висновки узгоджуються з положеннями теорії соціальної держави [15], яка наголошує на необхідності активної ролі держави у забезпеченні добробуту громадян та зменшенні соціальної нерівності. Дослідження С.Д. Лесного та Д.Р. Леймера [16-20] також підкреслюють важливість соціального захисту для підтримки зайнятості та стабільності на ринку праці.

- **частка населення, підключеного щонайменше до вторинної очистки стічних вод** (*Смікро.3*) ($R^2 = 0,5641$): Помірний зв'язок цього предиктора з рівнем соціальної циркулярності свідчить про те, що рівень екологічної свідомості та відповідальності суспільства має значний вплив на соціальну складову циркулярної економіки. Те, що 56,41 % варіацій соціальної циркулярності пояснюється рівнем підключення населення до вторинної очистки стічних вод, підкреслює важливість інвестицій в екологічну інфраструктуру та формування екологічної культури у населення країни. Вторинна очистка стічних вод, що забезпечує зменшення забруднення водних ресурсів та покращення якості життя, є важливим елементом екологічної справедливості, яка передбачає рівний доступ до чистих природних ресурсів для всіх членів суспільства [21]. Дослідження С. Долнічар та А. Харлиманн [22] підкреслюють важливість екологічної обізнаності населення для підтримки екологічно відповідальних практик.

3. Слабкий зв'язок з рівнем соціальної циркулярності ($0,3 < R^2 < 0,5$) мали такі предиктори:

- **кількість патентів, пов'язаних з переробкою та вторинною сировиною** (*Смезо.2*) ($R^2 = 0,4004$). Зв'язок між кількістю патентів, пов'язаних з переробкою та вторинною сировиною, та рівнем соціальної циркулярності є позитивним, але характеризується дещо нижчим коефіцієнтом детермінації, що становить 0,4004. Це свідчить про те, що інноваційна активність у сфері циркулярної економіки сприятиме соціальному прогресу, але не є визначальним чинником. Важливість інновацій для сталого розвитку підкреслюється в концепції еко-інновацій [23], яка передбачає, що технологічні зміни можуть одночасно сприяти економічному зростанню та вирішенню соціальних проблем. Невеликий коефіцієнт може вказувати, що кількість патентів не завжди відображає їхню практичну реалізацію;

- **рівень довгострокового безробіття** (*Смакро.3*) має коефіцієнт детермінації ($R^2 = 0,3359$), що свідчить про наявність певного впливу довготривалого безробіття на соціальну циркулярність, хоча цей вплив і не є надто сильним. Загалом, довготривале безробіття негативно впливає на соціальну згуртованість, сприяє соціальній ізоляції та зменшує можливості для самореалізації та участі у суспільному житті [24].

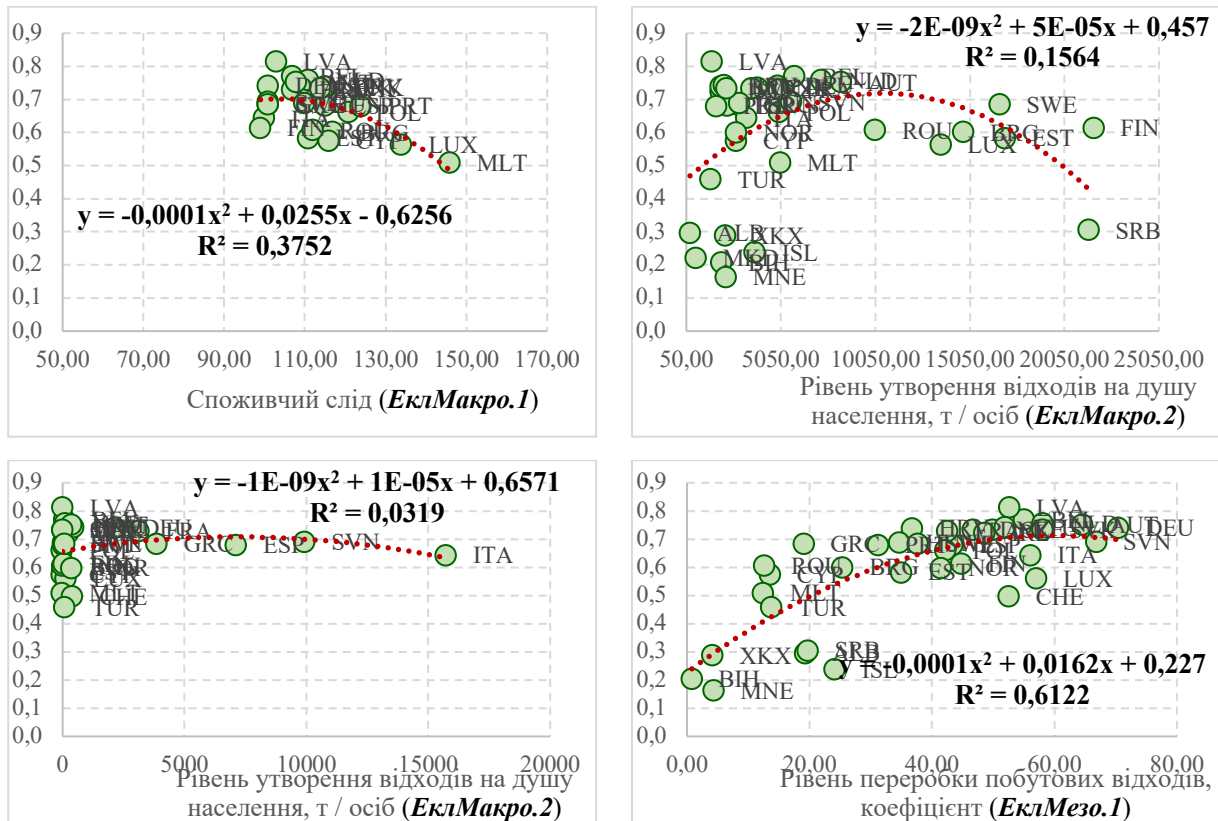
Усі інші предиктори мають дуже слабкий або незначущий зв'язок ($R^2 < 0,3$) з рівнем соціальної циркулярності країни: рівень ризику бідності серед безробітних (*Смезо.1*) ($R^2 =$

0,0235); рівень споживання енергії в домогосподарствах на душу населення (Смікро.1) ($R^2 = 0,0725$); чисельність осіб, які перебувають під загрозою бідності або соціальної ізоляції (Смакро.2) ($R^2 = 0,2275$); особи, зайняті у секторі ЦЕ (Смікро.2) ($R^2 = 0,3019$) (хоча й на межі). Це може бути зумовлено тим, що їх вплив є опосередкованим або залежить від інших факторів, які не враховані в парній регресійній моделі, або ж вони мають більш складний, нелінійний характер.

Отже, результати проведеного кореляційного аналізу дозволили визначити перелік соціальних предикторів, які будуть включені до подальшого економетричного моделювання рівня соціальної циркулярності країн Європи. Відповідно до отриманих результатів, найбільш вагомими предикторами для подальшого аналізу є: рівень витрат на соціальний захист (Смакро.1), частка населення, підключеного щонайменше до вторинної очистки стічних вод (Смікро.3) та частка персоналу, що займається НДДКР (Смезо.3). Ці показники продемонстрували найбільший вплив на рівень соціальної циркулярності та мають теоретичне обґрунтування у контексті соціальної справедливості, екологічної відповідальності та розвитку економіки знань.

Предиктори, що продемонстрували дуже слабкий зв'язок, не будуть включені до подальшого економетричного аналізу на даному етапі дослідження.

Наступним етапом аналізу є дослідження детермінант екологічної циркулярності. Для цього було розглянуто вплив факторних ознак на рівень екологічної циркулярності країн Європи у 2023 р., представлений у вигляді парних лінійних регресій на рис. 3.



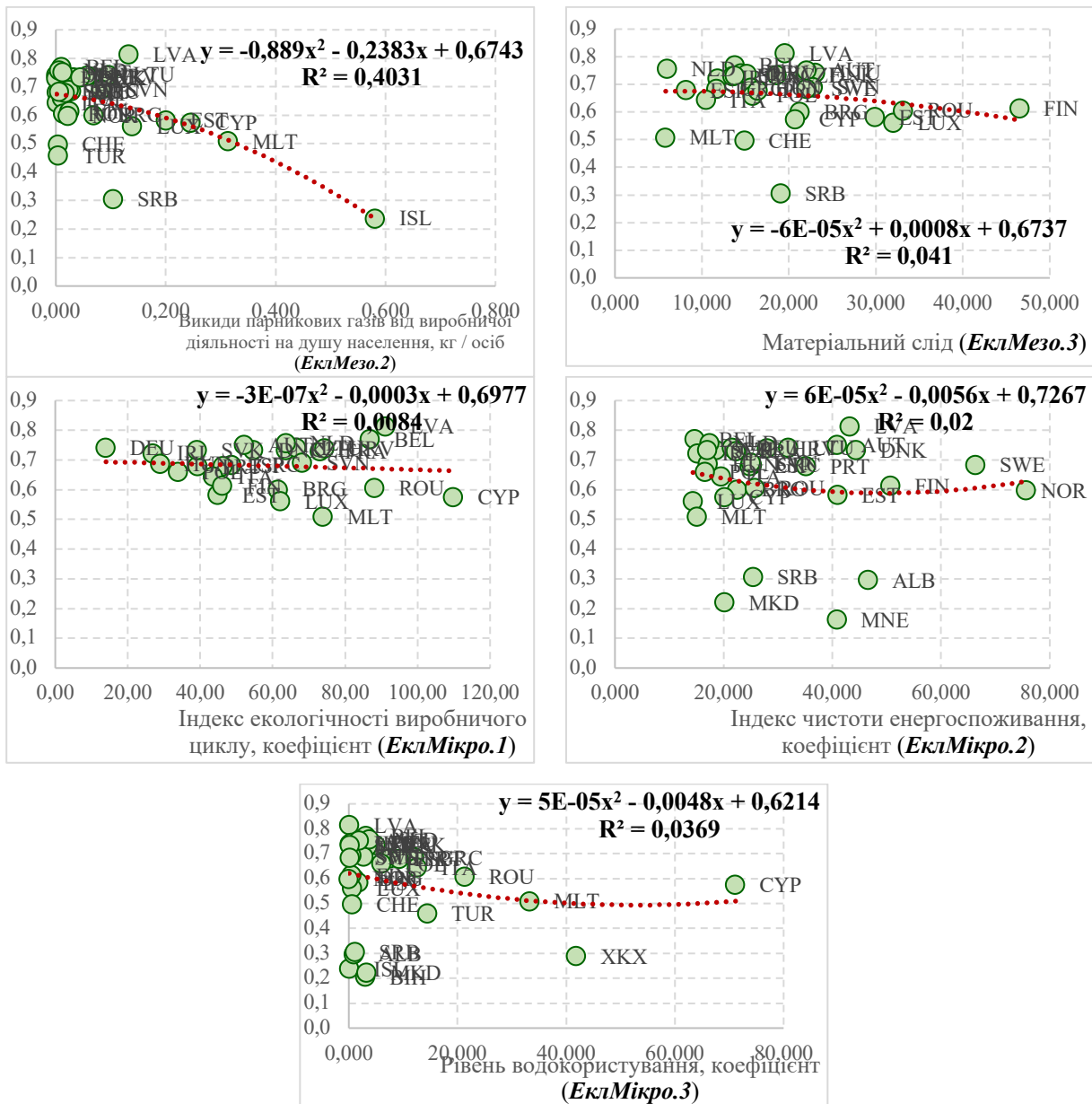


Рис. 3. Парні лінійні регресії залежності рівня екологічної циркулярності країн Європи від незалежних змінних у 2023 р.

Джерело: побудовано автором на основі [10]

На основі аналізу рис. 3, що представляє собою результати парних лінійних регресій, які відображають залежність між рівнем екологічної циркулярності країн Європи та відповідними факторними ознаками за 2023 р., було сформульовано висновки щодо статистично значущих взаємозв'язків між низкою екологічних предикторів та інтегральним індексом екологічної циркулярності країн Європи, зокрема:

1. До предикторів, що демонструють помірний ступінь кореляції з рівнем екологічної циркулярності ($0,5 < R^2 < 0,7$), належить рівень переробки побутових відходів (*ЕклМезо.1*). Тіснота зв'язку між рівнем переробки побутових відходів та екологічною циркулярністю характеризується коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,6175$, що вказує на те, що 61,75 % варіації рівня екологічної циркулярності може бути пояснено змінами цього предиктора. Це підтверджує важливість розбудови ефективної системи збору, сортування та переробки відходів. Високий рівень переробки побутових відходів свідчить про розвинену систему збору, сортування та переробки відходів, а також про свідоме ставлення населення до проблеми утворення відходів. Зв'язок між переробкою відходів та екологічною циркулярністю підтримується концепцією «ієрархії управління відходами», яка передбачає пріоритетність запобігання утворенню відходів, повторного використання та переробки над захороненням [25]. Збільшення частки перероблених побутових відходів сприяє зменшенню використання первинних ресурсів, зниженню забруднення навколишнього середовища та створенню нових економічних можливостей, що узгоджується з принципами циркулярної економіки [2].

2. До предикторів, що мали слабкий зв'язок з рівнем екологічної циркулярності ($0,3 < R^2 < 0,5$), відносяться:

- **індекс чистоти енергоспоживання** (*ЕклМікро.2*) ($R^2 = 0,4521$) відображає частку енергії, виробленої з відновлюваних джерел, у валовому кінцевому споживанні енергії. Зв'язок індексу чистоти енергоспоживання та екологічної циркулярності, хоча і є позитивним, характеризується дещо нижчим коефіцієнтом детермінації, який складає 0,4521. Це вказує на те, що перехід до більш екологічно чистої енергетики сприяє покращенню екологічних показників, проте не є визначальним фактором екологічної циркулярності. Збільшення частки відновлюваної енергетики сприяє зменшенню залежності від невідновлюваних ресурсів та формуванню більш екологічно стійкої економіки [26].

- **рівень водокористування** (*ЕклМікро.3*) ($R^2 = 0,3122$) має зворотній вплив, оскільки збільшення обсягів водокористування прямо пропорційно збільшує антропогенне навантаження на водні ресурси.

3. З усіма іншими предикторами індекс екологічної циркулярності з зв'язок є дуже слабким або незначущим ($R^2 < 0,3$), відносяться зокрема: споживчий слід (*ЕклМакро.1*) ($R^2 = 0,1212$); рівень утворення відходів на душу населення (*ЕклМакро.2*) ($R^2 = 0,2337$); втрати від зміни клімату (*ЕклМакро.3*) ($R^2 = 0,0183$); матеріальний слід (*ЕклМезо.3*) ($R^2 = 0,1765$); індекс екологічності виробничого циклу (*ЕклМікро.1*) ($R^2 = 0,1036$).

Це може бути зумовлено тим, що їх вплив є опосередкованим або залежить від інших факторів, які не враховані в парній регресійній моделі. Низькі значення коефіцієнтів можуть бути пов'язані із високим ступенем агрегації відповідних статистичних даних.

Отже, результати проведеного кореляційного аналізу дозволяють визначити перелік екологічних предикторів, які будуть включені до подальшого економетричного моделювання рівня екологічної циркулярності країн Європи. Відповідно до отриманих результатів, найбільш вагомим предиктором для подальшого аналізу є рівень переробки побутових відходів (*ЕклМезо.1*).

Інші предиктори, такі як індекс чистоти енергоспоживання (*ЕклМікро.2*) та рівень водокористування (*ЕклМікро.3*), можуть бути включені до моделі з метою більш детального

аналізу їхнього впливу на екологічну циркулярність, з урахуванням особливостей їх впливу (прямого чи зворотнього).

Висновки. Отже, підсумовуючи проведений аналіз парних кореляцій, можна констатувати, що на рівні економічної, соціальної та екологічної циркулярності національних економічних країн Європи мав вплив комплекс детермінант, які потребують урахування в подальшому аналізі. Загалом, парні лінійні регресії залежності циркулярності від незалежних змінних слугують інструментом для візуалізації та аналізу взаємозв'язків між сильними факторами та рівнем економічної, соціальної та екологічної циркулярності національної економіки, що дозволяє зробити обґрунтовані висновки та сформулювати практичні рекомендації для подальших досліджень та розробки державної політики.

Результати дослідження парних залежностей дозволили визначити ключові предиктори, які найбільшою мірою пов'язані з інтегральними індексами циркулярності:

- *для економічної циркулярності:* продуктивність ресурсів, енергопродуктивність та інтенсивність викидів у повітря від промислових підприємств. Показники підкреслюють важливість ефективного використання ресурсів, енергії та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище в економічній діяльності;

- *для соціальної циркулярності:* частка персоналу, що займається НДКР, рівень витрат на соціальний захист та частка населення, підключеного до вторинної очистки вод. Це показав вплив інвестицій у науку, соціальний захист та екологічну свідомість на формування соціальної складової циркулярної економіки;

- *для екологічної циркулярності:* рівень переробки побутових відходів, індекс чистоти енергоспоживання та рівень водокористування, що відображають важливість управління відходами, використання відновлюваних джерел енергії та раціональне використання водних ресурсів для забезпечення екологічної стійкості.

Для отримання більш надійних та обґрунтованих результатів, необхідно перейти до використання багатовимірних економетричних моделей, які дозволяють врахувати вплив комплексу факторів на рівень циркулярності національної економіки. Саме моделювання циркулярності національної економіки дозволить верифікувати попередні висновки та розробити обґрунтовані рекомендації щодо стимулювання переходу до циркулярної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, the European Economic and Social Committee, and the Committee of the Regions. Closing the loop - An EU action plan for the Circular Economy. 2015. URL: https://nicholasinstitute.duke.edu/sites/default/files/plastics-policies/4415_I_2015_Closing_the_loop.pdf

2. Ghisellini, P., Cialani, C., Ulgiati, S. A Review on Circular Economy: The Expected Transition to a Balanced Interplay of Environmental and Economic Systems. *Journal of Cleaner Production*. 2016. no 114. P. 11-32. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007>

3. Kirchherr, J., Reike, D., Hekkert, M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resour. Conserv. Recycl.* 2017. No 127. P. 221–232.

4. Ellen MacArthur Foundation. Growth within: A circular economy vision for a competitive Europe. 2015.

5. Saidani M., Yannou B., Leroy Y., Cluzel F., Kendall A. A taxonomy of circular economy indicators. *Journal of Cleaner Production, Elsevier*. 2019. No 207. P. 542-559.
6. Вернадський В. Декілька слів про ноосферу. *Хроніка*. 2004. Вип. 57/58. С. 485–495.
7. Євдокимов В.В. Циркулярна економіка : монографія. Житомир: ЖДТУ, 2016. 200 с.
8. Мельник О. Г., Злотнік М. Л. Аналізування стану та тенденцій розвитку циркулярної економіки у Львівській області. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2. С. 125–133. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-125-133>
9. Мусіна Л.А. Ресурсоефективна економіка: європейські тенденції та уроки для України. *Економічний аналіз*. 2014. Том 18. № 1. С. 51–62.
10. Eurostat. Circular economy indicators. Monitoring framework. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/circulareconomy/>
11. World Commission on Environment and Development (WCED). 1987. Our common future. Oxford University Press.
12. Ayres R. U., Kneese A. V. Production, consumption, and externalities. *The American Economic Review*. 1969. no 59(3). P. 282-297.
13. Porter M. E., van der Linde, C. Green and competitive: Breaking the stalemate. *Harvard Business Review*. 1995. no 73(5). P. 120-134.
14. Foray D., Lundvall B. Å. The knowledge-based economy: from the economics of knowledge to the learning economy. OECD. 1996. URL: <https://scispace.com/papers/the-knowledge-based-economy-from-the-economics-of-knowledge-400zbfzrg>
15. Esping-Andersen G. The Three Worlds of Welfare Capitalism. Princeton University Press, 1990. URL: <https://pagotto.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/05/the-three-worlds-of-welfare-capitalism-1990.pdf>
16. Leimer D. R., Lesnoy S. D. Social Security and Private Saving: A Reexamination of the Time-Series Evidence Using Alternative Social Security Wealth Variables Office of Research and Statistics, Office of Policy, Social Security Administration, *Working Paper* 1980. no 19.
17. Leimer D. R., Lesnoy S. D. Social Security and Private Saving: New Time-Series Evidence, *Journal of Political Economy*. 1982. June. P. 606-629.
18. Leimer D. R., Lesnoy S. D. Social Security and Private Saving: An Examination of Feldstein's New Evidence. (Working Paper No. 31), Office of Research, Statistics, and International Policy, Office of Policy, Social Security Administration, 1983.
19. Lesnoy S. D., Hambor J. C. Social Security, Saving, and Capital Formation, *Social Security Bulletin*. 1975. July. P. 3-15.
20. Leimer D. R., Lesnoy S. D. Social Security and Private Saving: New Time-Series Evidence with Alternative Specifications. Office of Research and Statistics, Office of Policy, Social Security Administration. Working Paper. 1981. no 22.
21. Schlosberg D. Defining Environmental Justice: Theories, Movements, and Nature. Oxford University Press, 2007.
22. Dolnicar S., Hurlimann A. Australians' water conservation behaviours and attitudes. *Australian Journal of Water Resources*. 2010. no 14 (1). P. 43-53.
23. Rennings K. Redefining innovation – eco-innovation research and the contribution from ecological economics. *Ecological Economics*. 2000. Volume 32. Issue 2 (February). P. 319-332.
24. Layard R. Happiness: Lessons from a New Science. Penguin Group USA, London, 2005.
25. European Commission. Directive 2008/98/EC on waste. 2008. URL: <https://www.bundesumweltministerium.de/en/law/directive-2008-98-ec-on-waste-and-repealing->

certain-

directives#:~:text=Directive%202008%2F98%2FEC%20of%2019%20November%202008&text=The%20purpose%20of%20the%20directive,is%20collected%20separately%20and%20recovered.

26. Climate Change 2021: The Physical Science Basis. URL: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/>

REFERENCES

1. Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Closing the loop - An EU action plan for the Circular Economy. 2015. URL: https://nicholasinstitute.duke.edu/sites/default/files/plastics-policies/4415_I_2015_Closing_the_loop.pdf
2. Ghisellini, P., Cialani, C., Ulgiati, S. A Review on Circular Economy: The Expected Transition to a Balanced Interplay of Environmental and Economic Systems. *Journal of Cleaner Production*. 2016. no 114. P. 11-32. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007>
3. Kirchherr, J., Reike, D., Hekkert, M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resour. Conserv. Recycl.* 2017. no 127. P. 221–232.
4. Ellen MacArthur Foundation. Growth within: A circular economy vision for a competitive Europe. 2015.
5. Saidani M., Yannou B., Leroy Y., Cluzel F., Kendall A. A taxonomy of circular economy indicators. *Journal of Cleaner Production, Elsevier*. 2019. no 207. P. 542-559.
6. Vernadskyi V. Dekilka sliv pro noosferu. *Khronika*. 2004. Vyp. 57/58. S. 485–495.
7. Yevdokymov V.V. Tsyrukuliarna ekonomika: monohrafiia. Zhytomyr: ZhDTU, 2016. 200 s.
8. Melnyk O. H., Zlotnik M. L. Analizuvannia stanu ta tendentsii rozvytku tsyrkuliarnoi ekonomiky u Lvivskii oblasti. *Biznes Inform.* 2020. № 2. С. 125–133. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-125-133>
9. Musina L.A. Resursoefektyvna ekonomika: yevropeiski tendentsii ta uroky dlia Ukrainy. *Ekonomichnyi analiz*. 2014. Tom 18. № 1. S. 51–62.
10. Eurostat. Circular economy indicators. Monitoring framework. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/circulareconomy/>
11. World Commission on Environment and Development (WCED). 1987. Our common future. Oxford University Press.
12. Ayres R. U., Kneese A. V. Production, consumption, and externalities. *The American Economic Review*. 1969. no 59(3). P. 282-297.
13. Porter M. E., van der Linde, C. Green and competitive: Breaking the stalemate. *Harvard Business Review*. 1995. no 73(5). P. 120-134.
14. Foray D., Lundvall B. Å. The knowledge-based economy: from the economics of knowledge to the learning economy. OECD. 1996. URL: <https://scispace.com/papers/the-knowledge-based-economy-from-the-economics-of-knowledge-400zbfzrzg>
15. Esping-Andersen G. The Three Worlds of Welfare Capitalism. Princeton University Press, 1990. URL: <https://pagotto.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/05/the-three-worlds-of-welfare-capitalism-1990.pdf>

16. Leimer D. R., Lesnoy S. D. Social Security and Private Saving: A Reexamination of the Time-Series Evidence Using Alternative Social Security Wealth Variables Office of Research and Statistics, Office of Policy, Social Security Administration, *Working Paper* 1980. no 19.
17. Leimer D. R., Lesnoy S. D. Social Security and Private Saving: New Time-Series Evidence, *Journal of Political Economy*. 1982. June. P. 606-629.
18. Leimer D. R., Lesnoy S. D. Social Security and Private Saving: An Examination of Feldstein's New Evidence. (Working Paper No. 31), Office of Research, Statistics, and International Policy, Office of Policy, Social Security Administration, 1983.
19. Lesnoy S. D., Hambor J. C. Social Security, Saving, and Capital Formation, *Social Security Bulletin*. 1975. July. P. 3-15.
20. Leimer D. R., Lesnoy S. D. Social Security and Private Saving: New Time-Series Evidence with Alternative Specifications. Office of Research and Statistics, Office of Policy, Social Security Administration. Working Paper. 1981. no 22.
21. Schlosberg D. Defining Environmental Justice: Theories, Movements, and Nature. Oxford University Press, 2007.
22. Dolnicar S., Hurlimann A. Australians' water conservation behaviours and attitudes. *Australian Journal of Water Resources*. 2010. no 14 (1). P. 43-53.
23. Rennings K. Redefining innovation – eco-innovation research and the contribution from ecological economics. *Ecological Economics*. 2000. Volume 32. Issue 2 (February). P. 319-332.
24. Layard R. Happiness: Lessons from a New Science. Penguin Group USA, London, 2005.
25. European Commission. Directive 2008/98/EC on waste. 2008. URL: <https://www.bundesumweltministerium.de/en/law/directive-2008-98-ec-on-waste-and-repealing-certain-directives#:~:text=Directive%202008%2F98%2FEC%20of%2019%20November%202008&text=The%20purpose%20of%20the%20directive,is%20collected%20separately%20and%20recovered.>
26. Climate Change 2021: The Physical Science Basis. URL: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/>

DOI 10.31558/2307-2318.2025.3.12

УДК 378.4-057.875:[004.65+005.52]

JEL Classification: I23, J24, M15, C81

Прігунов О. В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри інформаційних систем управління

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0003-1440-0809

prigunov@donnu.edu.ua

Яворська Ю. Л.

магістрант

Донецького національного університету імені Василя Стуса

ORCID: 0009-0008-9465-9119

iavorska.i@donnu.edu.ua

ПРОЦЕСИ ФОРМУВАННЯ АНАЛІТИЧНОЇ БАЗИ ДАНИХ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ВИПУСКНИКІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ

У сучасних умовах питання ефективного моніторингу працевлаштування випускників закладів вищої освіти є надзвичайно актуальним, оскільки відстеження їхніх кар'єрних шляхів дозволяє оцінювати якість освітніх програм та адаптувати їх до вимог ринку праці. Однак в українських університетах відсутній системний підхід до збору та аналізу таких даних: інформація є фрагментарною, бракує єдиних цифрових платформ, культура формування і використання об'єктивних аналітичних показників є нерозвиненою. Це негативно впливає на стратегічне планування, репутацію ЗВО та довіру роботодавців. Метою дослідження є обґрунтування схеми використання ВІ-аналітики для системного моніторингу, зокрема шляхом інтеграції даних із зовнішніх джерел. Наукова новизна полягає в розробці концептуальної схеми автоматизованого підключення даних професійної мережі LinkedIn до ВІ-платформ, таких як Power BI, для формування інтерактивних інформаційних панелей моніторингу. Запропоноване рішення дозволяє візуалізувати ключові показники ефективності (KPI), такі як географія працевлаштування, популярні галузі та затребувані навички випускників. У висновках показано, що запропоновані у статті нововведення можуть стати фундаментальною зміною підходу до управління якістю освіти.

Ключові слова: вища освіта, стратегічне управління, база даних випускників, бізнес-аналітика, інтеграція даних, моніторинг працевлаштування випускників, LinkedIn API, Power BI.

Рис. 5, Табл. 1, Літ. 26

Prihunov O.

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor Department of Management Information Systems

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0003-1440-0809 prigunov@donnu.edu.ua

Yavorska Yu.

Master's Student

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0009-0008-9465-9119 iavorska.i@donnu.edu.ua

PROCESSES OF FORMING AN ANALYTICAL DATABASE FOR MONITORING GRADUATES' CAREER DEVELOPMENT THROUGH BUSINESS INTELLIGENCE

In the modern context, the issue of effective monitoring of higher education graduates' employment is of particular relevance, since tracking their career paths makes it possible to assess the quality of educational programs and adapt them to the requirements of the labor market. However, Ukrainian universities lack a systematic approach to collecting and analyzing such data: the information is fragmented, unified digital platforms are absent, and the culture of developing and using objective analytical indicators remains underdeveloped. This negatively affects strategic planning, the reputation of higher education institutions, and employers' trust. The purpose of the study is to substantiate a model for applying business intelligence (BI) tools for systematic monitoring, particularly through the integration of data from external sources. The scientific novelty lies in the development of a conceptual scheme for automated integration of professional network LinkedIn data into BI platforms such as Power BI to generate interactive monitoring dashboards. The proposed solution enables visualization of key performance indicators (KPIs), such as employment geography, popular industries, and graduates' in-demand skills. The conclusions demonstrate that the innovations proposed in the article may become a fundamental shift in the approach to quality management in higher education.

Keywords: higher education, strategic management, graduate database, business intelligence, data integration, graduate employment monitoring, LinkedIn API, Power BI.

Fig. - 5, Tab. - 1, Ref. - 26

Постановка проблеми. У теперішніх умовах стрімкого розвитку цифрових технологій [1] питання ефективного моніторингу працевлаштування випускників закладів вищої освіти набуває особливої актуальності. Формування бази даних для відстеження кар'єрного шляху випускників дозволяє не лише оцінити якість освітніх програм, а й адаптувати їх до потреб ринку праці. Такі дані є важливим інструментом для ухвалення стратегічних рішень на рівні як окремого закладу освіти, так і освітньої політики загалом. Однак у багатьох українських університетах досі відсутній системний підхід до збору, аналізу та візуалізації таких даних. Часто інформація про подальший професійний шлях випускників є фрагментарною, неструктурованою або збирається епізодично, що ускладнює її використання для розв'язання управлінських завдань. Створення єдиної цифрової платформи чи інтегрованої системи збору даних сприятиме покращенню якості освіти, зміцненню зв'язків між університетами та ринком праці, а також формуванню репутаційної цінності закладу. Отже, актуальними є проблеми необхідності пошуку і впровадження

підходів, що дозволяють автоматизувати процес збору, обробки та візуалізації даних про працевлаштування випускників і забезпечити зручний доступ до ключових показників та тенденцій для керівництва, викладачів і зовнішніх стейкхолдерів. Новітні BI-інструменти відкривають нові можливості для інтеграції та обробки інформації з різних джерел – як внутрішніх (анкетування випускників, дані CRM-систем), так і зовнішніх (професійні соціальні мережі, сайти пошуку роботи, державні реєстри). Використання інтерактивних дашбордів дає змогу керівництву університету оперативно аналізувати ситуацію з працевлаштуванням та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Аналіз останніх досліджень. У світі BI-аналітику в навчальному секторі досліджують різні науковці та організації. Sorour A. та співавтори є одними з провідних авторів у цій сфері. У статті [2] вони пропонують архітектуру BI для моніторингу діяльності університету у контексті забезпечення якості. У ній підкреслюється, що BI може стати ядром системи забезпечення якості (QA, Quality Assurance) у вищій освіті, надаючи керівництву синтезовані звіти і дашборди за ключовими показниками. У наступній роботі [3] ті ж автори розглядали «виклик великої кількості даних» (big data challenge) для оцінки якості: вони аналізували приклади з літератури та пропонували BI-дашборди, які інтегрують дані з соцмереж та інших джерел для моніторингу відповідності стандартам якості.

Інші дослідження розширюють спектр Business Intelligence: наприклад, Isabel Guitart і Jordi Conesa розглядали аналітичні системи для роботи викладачів [4], Justin Kelly – BI-дашборди для аналізу роботи бібліотек [5], хоча вони стосуються переважно внутрішніх процесів, методологічно їхня робота релевантна і для аналізу випускників: йдеться про збір різномірних даних, інтеграцію їх у єдину систему та візуалізацію.

У дослідженні Romeu Sequeira та співавторів [6] йдеться про те, що існує нагальна потреба вдосконалити процеси прийняття рішень у ЗВО шляхом впровадження технологій бізнес-аналітики для подолання недоліків, виявлених у сучасних інформаційних системах, які характеризуються застарілою та неінтегрованою інформацією, трудомісткими ручними процесами та помилками, що впливають на якість та ефективність управління установою. BI – це процес, який поєднує зберігання та збір даних для управління знаннями, що дозволяє навчальним закладам оптимізувати свою продуктивність за допомогою використання програм, інструментів та практик, які дають можливість отримати доступ до інформації та аналізувати її, яку звичайні звіти зазвичай не можуть надати. Фактично, це дозволяє отримувати відповіді на важливі запитання завдяки інформаційним панелям та синтезованим звітам, які можна простим способом створювати у таких інструментах, як Power BI, Tableau та інші. Що стосується стратегічного рівня, то прийняття рішень охоплює політику, стратегії та дії, які ЗВО впроваджують цілісним чином, впливаючи на всю діяльність закладу. Наприклад, кількість здобувачів, зарахованих кожного семестру, впливає на розподіл ресурсів: бюджет, викладацький склад та приміщення. Тому для університетів важливо мати глибоке розуміння своїх цілей та методів, які вони повинні використовувати для їх успішного досягнення.

Серед українських дослідників варто відзначити: В. М. Гужву [7], який досліджував значення інтегрованих платформ BI у цифровій трансформації університетів; О. І. Василенко [8], яка аналізувала моніторинг діяльності аграрного закладу вищої освіти інструментами BI; О. Г. Глазунова, Є. О. Клименко, Т. В. Волошина та інші [9], що розглядали освітню аналітику у ЗВО; О. М. Анісімову, О. В. Прігунову, Г. П. Лукаш та інші [10], які вивчали соціально-комунікаційні виклики та приклади впровадження

управлінських інформаційних систем у вищій освіті й визначали проблему недостатньої ефективності традиційних систем зворотного зв'язку в університетах України.

Мета статті – розробка та обґрунтування концептуальної схеми використання ВІ-аналітики для системного моніторингу кар'єрного розвитку випускників, що дозволить закладам вищої освіти (ЗВО) перейти від фрагментарного збору даних до ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Одним із ключових маркерів якості вищої освіти та її відповідності потребам ринку праці є працевлаштування випускників. Собівартість освіти зростає і суспільство очікує від університетів вимірних результатів. У країнах ЄС цьому питанню приділяється системна увага: існує Європейська мережа відстеження випускників (Graduate Tracking Network), яка координує обмін кращими практиками збору та аналізу таких даних. Ця ініціатива спонукає країни забезпечувати централізовані системи моніторингу, узгоджені опитувальники та можливості порівняння результатів між інституціями. Таким чином, європейський досвід свідчить, що відстеження випускників має стати інтегрованою частиною вищої освіти на національному рівні [11]. В Україні працевлаштування випускників стало предметом обговорень і реформ лише нещодавно. Як зазначає дослідник О. Костюк [12], лише у 2022 році вперше було розраховано національний показник працевлаштування випускників вищих закладів (за даними 2021 р.) – він становив близько 58,9%. Це значно нижче від європейських (близько 85%) і свідчить про відсутність системного аналітичного підходу в Україні. Автор зазначає, що в українських університетах практично відсутній системний підхід до аналізу працевлаштування випускників: дані збираються фрагментарно або не аналізуються зовсім, а зв'язки з випускниками часто є формальними. Через це заклади освіти не можуть оцінити якість навчальних програм і їх відповідність потребам ринку праці. Рішенням проблеми може стати впровадження у діяльність університетів інструментів бізнес-аналітики, які дозволяють відстежувати реальні кар'єрні траєкторії випускників, поєднувати їхні дані з інформацією про ринок праці та оперативно коригувати навчальні плани. «Можливість аналізувати дані стає «обов'язковим елементом» для навчальних закладів, оскільки дає змогу оперативно реагувати на зміни і передбачати потреби здобувачів», – зазначають Dave Weil, Casey Kendall і Rob Snyder [13]. Зростаюча складність управління закладами вищої освіти зумовлена потребою в більш ефективному та обґрунтованому прийнятті рішень, що підкреслює вирішальну важливість впровадження систем бізнес-аналітики. Такі системи надають керівництву університету важливі дані та звіти (від аналітики відвідуваності та успішності до інформації про працевлаштування випускників). Це робить управління більш прозорим та ефективним [14]. Системне використання аналітичних звітів про працевлаштування випускників дає низку практичних переваг для різних учасників освітнього процесу (рис. 1). Отже, бізнес-аналітика стає ключовим інструментом цифрової трансформації університетів всього світу. Аналітичні системи інтегрують інформацію зі студентських баз даних, фінансових систем, кадрових реєстрів тощо, даючи можливість закладам вищої освіти отримувати узагальнені звіти та візуалізації. Наприклад, хмарні платформи ВІ (Power BI, Tableau, Qlik) дозволяють автоматично збирати дані з різних джерел і відслідковувати ключові показники діяльності в реальному часі. Як показує дослідження Володимира Гужви [7], такі рішення використовують провідні університети світу (Гарвард, Массачусетський технологічний інститут, Університет Південної Каліфорнії та ін.), щоб оптимізувати ресурси, аналізувати успішність здобувачів та прогнозувати їхні

потреби. Ці інструменти сприяють підвищенню якості управління освітнім процесом: швидкі звіти та прогнозні моделі допомагають коригувати стратегію університету і дотримуватися стратегічних цілей. У масштабах освітнього закладу відсутність даних підриває стратегічне планування. Дослідження Sorour A. та співавторів підкреслює, що високі витрати на збір та аналіз даних можуть стримувати реалізацію аналітичних проєктів, а відсутність системності й стандартизації робить їх практично не порівнюваними [2]. Водночас, якщо ЗВО не може відповісти на питання «куди йдуть наші випускники?», це підриває довіру суспільства і роботодавців. За відсутності чітких KPI щодо працевлаштування складно довести відповідність освітніх програм потребам ринку і виправдати інвестиції у навчання.

Для університетів:

- **оцінка ефективності освітніх програм:** видно, чи справді підготовка відповідає потребам ринку праці.
- **прийняття обґрунтованих рішень:** дані допомагають адаптувати навчальні програми, скорочувати або розвивати спеціальності.
- **підвищення репутації:** публікація даних про успішне працевлаштування випускників приваблює абітурієнтів і роботодавців.
- **залучення фінансування:** прозорість і результативність дають підстави для підтримки з боку держави чи стейкхолдерів.

Для здобувачів та абітурієнтів:

- **інформований вибір спеціальності:** бачать, які напрямки мають реальні перспективи на ринку праці.
- **мотивація до навчання:** розуміння практичної цінності здобутої освіти.
- **доступ до даних про випускників:** наприклад, куди влаштувались випускники певної програми.

Для роботодавців:

- **прогнозування потреб у кадрах:** аналітика допомагає краще планувати співпрацю з університетами.
- **пошук партнерів для підготовки фахівців:** на основі успішності ЗВО у підготовці кадрів за потрібним напрямом.

Рисунок 1 – Переваги впровадження аналітики працевлаштування випускників ЗВО для ключових стейкхолдерів

В Україні ВІ-аналітику впроваджують повільно. З одного боку, держава створює відкриті реєстри, які потенційно можна інтегрувати у ВІ-системи університету. З іншого боку, відсутність зручних інтерфейсів доступу до цих даних змушує заклади освіти самостійно шукати способи їх обробки та аналізу, часто поєднуючи опитування випускників, відкриті джерела та консультації з роботодавцями. У підсумку більшість

українських університетів повідомляють лише поодинокі відомості про працевлаштування, а системної методології збору й аналізу даних немає.

Окрім того, впровадження КРІ щодо працевлаштування випускників у вітчизняних закладах освіти ще не стало загальноприйнятою практикою. Позитивним прикладом можна вважати Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського, де застосовується комплексний показник «прийом – випуск», що включає: частку запитів від загальної кількості випускників; частку працевлаштованих від кількості випускників-бюджетників; частку реальних дипломних проектів (ДП) та дипломних робіт (ДР); частку ДП (ДР), рекомендованих до впровадження; частку дипломів з відзнакою; а також два показники по прийому – конкурс за заявами та частку загального прийому від держзамовлення [15].

Важливим етапом побудови ВІ-системи є формалізація аналітичних запитів та визначення КРІ, які будуть вимірюватися. У цьому дослідженні пропонується зосередитися на показниках, наведених у таблиці 1.

Таблиця 1 – Запропоновані КРІ для аналітики працевлаштування випускників ЗВО

№	КРІ	Опис
1	Відсоток працевлаштованих випускників у перші 6/12 місяців	Дає уявлення про ефективність освіти у короткостроковій перспективі
2	Частка працевлаштованих за фахом	Визначає релевантність навчальної програми до ринку праці
3	Середня зарплата за спеціальностями	Відображає попит та цінність конкретних спеціальностей
4	Географія працевлаштування	Регіони, де найбільше працюють випускники
5	Динаміка працевлаштування за останні 3-5 років	Дозволяє виявити тенденції та спрогнозувати майбутні зміни
6	Рівень участі випускників у стажуваннях та практиках	Корелює з рівнем працевлаштування

На основі підготовлених даних створюється інтерактивна панель, яка містить ключові показники та візуалізації (рис. 2).

Деякі українські проекти демонструють можливості впровадження ВІ-аналітики в освітній галузі, зокрема цифрова платформа професійної освіти «Світ професій» містить 22 дашборди, які відображають дані про вступ, випуск, контингент здобувачів з 2015 по 2023 роки, а також працевлаштування випускників за 2018–2022 роки. Дані оновлюються тричі на місяць та базуються на інформації з Єдиної державної електронної бази з питань освіти і Реєстру застрахованих осіб Пенсійного фонду України [16]. Інститут професійних кваліфікацій розробив інформаційно-аналітичний ресурс «Кваліфікаційна мапа України», на якому містяться різноманітні інформаційні панелі (Power BI) про: сучасний стан ринку праці України, професійний склад працюючих, найбільш затребувані професії, працевлаштування випускників ЗВО 2018-2022 років, працевлаштування за фахом, прогноз кваліфікацій тощо [17]. Український Католицький Університет (УКУ) створює дашборди за допомогою Looker Studio для моніторингу відвідуваності своїх веб-ресурсів, що є кроком до застосування аналітики в освітньому процесі ЗВО [18].

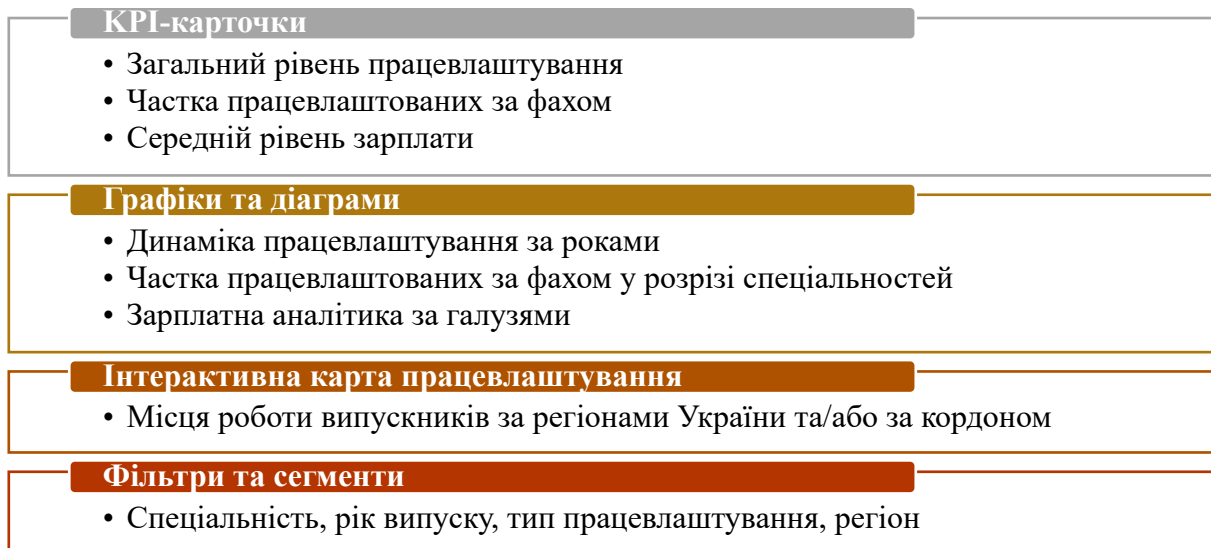


Рисунок 2 – Основні елементи інформаційної панелі (дашборду)

Отже, вищезазначені ініціативи демонструють практичне використання дашбордів і відкритих даних для моніторингу працевлаштування випускників, аналізу відповідності освіти потребам ринку праці та прогнозування затребуваних професій. Окремі університети, як-от УКУ, розпочинають використання аналітичних платформ для внутрішнього освітнього моніторингу, що свідчить про зростання інтересу до системного підходу в освітній аналітиці. Такий підхід перетворює освітню систему з інтуїтивної на проактивну та орієнтовану на факти. Це дозволяє закладам вищої освіти не лише відповідати вимогам сучасного ринку, а й формувати його.

У Німеччині, Італії та інших країнах працюють національні платформи відстеження випускників. Наприклад, система AlmaLaurea в Італії інтегрує опитування випускників з 82 університетів. Здобувачі заповнюють онлайн-анкету у момент випуску (рівень охоплення – близько 90%), а потім оновлюють дані після працевлаштування. Ці дані (наприклад, знання мов, навички, досвід тощо) будуть внесені у резюме, яке можна розмістити на платформі AlmaLaurea, з можливістю бути видимим та легко зв'язуватися з понад двома тисячами компаній, які щодня шукають фахівців. Таке опитування і опубліковані звіти на основі нього дають для абітурієнтів широке уявлення про вихід випускників на ринок праці, характеристики знайденої роботи, включаючи професію та заробітну плату, а також використання в роботі навичок, отриманих в університеті [19]. У Німеччині INCHER-Kassel пропонує централізоване проведення опитувань: університети приєднуються до спільного проекту, і ключові питання уніфіковані. Кожен заклад отримує власні результати і може анонімно порівняти їх із середніми за країною. Ці системи, хоча поки що не вирішують усі проблеми, демонструють, що кооперація та ВІ-технології дають помітні зсуви у відстеженні кар'єрних шляхів випускників [20]. Багато університетів США активно використовують ВІ-дашборди для демонстрації результатів випускників. Зокрема, Університет Джонса Гопкінса створив інтерактивну сторінку «Graduate Employment Outcomes Dashboard» для The Bloomberg School. Цей дашборд (рис. 3) регулярно оновлюється (за даними опитувань випускників через рік після навчання) і показує відсоток працевлаштованих, галузі зайнятості, діапазони зарплат тощо [21].

Graduate Employment Outcomes

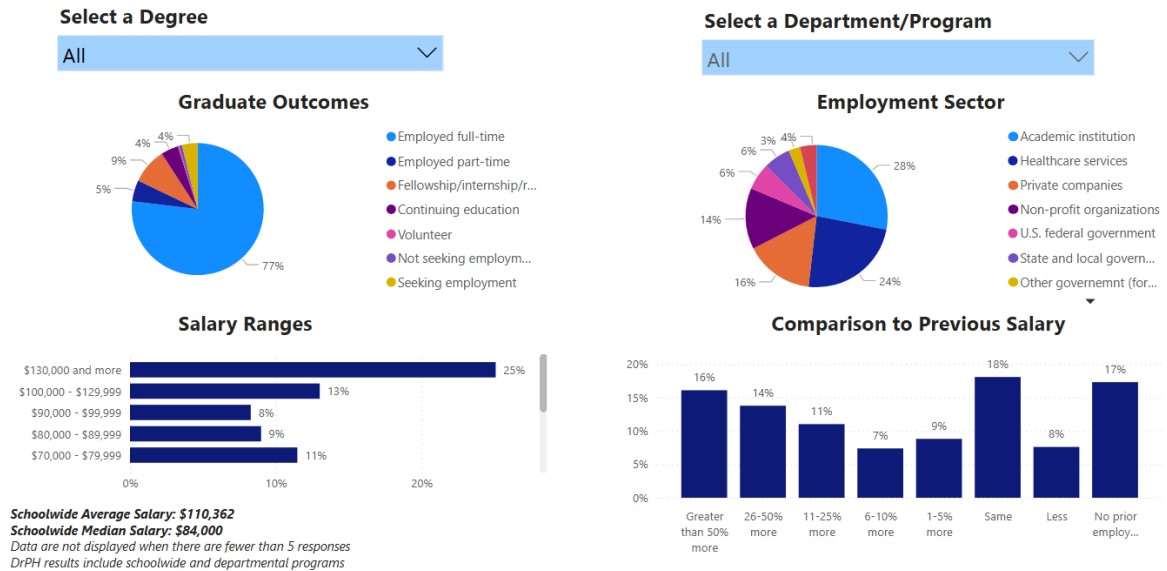


Рисунок 3 – Інформаційна панель «Результати працевлаштування випускників» від Університету Джонса Гопкінса [21]

Інші виші, такі як Carnegie Mellon University [22] чи Університет Південної Кароліни [23], використовують подібні Ві-рішення (часто на базі Tableau чи Power BI) для публікації показників працевлаштування по факультетах та спеціальностях (рис. 4).

Як показує практика, Ві-інструменти дозволяють укласти великий масив даних про випускників у зрозумілі візуалізації. Наприклад, карти, гістограми чи кругові діаграми ілюструють розподіл випускників за регіонами працевлаштування, рівнями зарплат, галузями зайнятості тощо. Ві-дашборди роблять ці дані наочними: адміністрація може побачити, які напрями мають найвищий відсоток працевлаштованих випускників, а де – втрачають кадри. Це дає інструменти для прийняття рішень: наприклад, стимулювати популярні програми, коригувати ОП під потреби роботодавців, або зміцнювати зв'язок з Асоціацією випускників.

LinkedIn є одним із небагатьох відкритих джерел, де можна побачити реальне місце роботи випускника; посаду, яку він займає; динаміку кар'єри після закінчення навчання; відповідність між здобутою спеціальністю і професійним шляхом. Сьогодні ця соцмережа є найбільш популярною професійною мережею у світі, де велика частка молодих людей поширюють власні досягнення, регулярно оновлюють інформацію про себе, встановлюють нові зв'язки тощо. Кожен ЗВО має можливість отримувати дані з профілів своїх випускників у LinkedIn – компанія Marketors відзначає, що освітні заклади можуть використовувати LinkedIn API для відстеження кар'єрного прогресу колишніх здобувачів [24]. Профіль особи у LinkedIn містить важливу інформацію (місце роботи, посада, галузь, навички тощо), яка є цінною для аналітики освітніх результатів. Окрім того, інтегруючи дані з LinkedIn у платформи Ві-аналітики (наприклад, Power BI), університети можуть побудувати потужну мережу студентів та випускників, що сприятиме створенню сильної професійної спільноти для співпраці та підтримки кар'єрного росту.

First Destination Outcomes | class of 2024

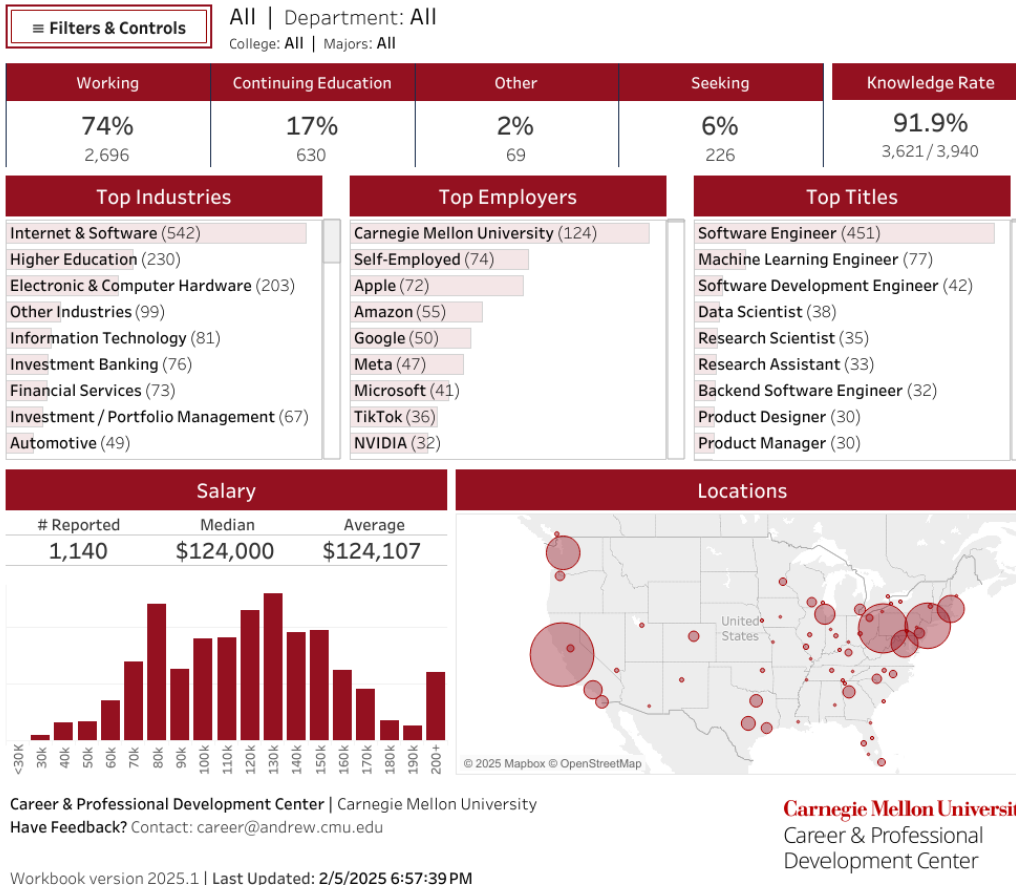


Рисунок 4 – Інформаційна панель «Перші кар’єрні результати» від Carnegie Mellon University [22]

Схему інтеграції даних з профілів LinkedIn в BI-інструмент можна переглянути на рисунку 5.

Існують готові рішення для підключення LinkedIn до Power BI. Наприклад, компанія CData пропонує LinkedIn Power BI конектор, що забезпечує «живе» з’єднання з даними платформи [25]. Аналогічно, компанія Windsor.ai надає інструменти для імпорту маркетингових даних LinkedIn у Power BI [26]. Такі конектори спрощують процес інтеграції, автоматизуючи отримання полів.

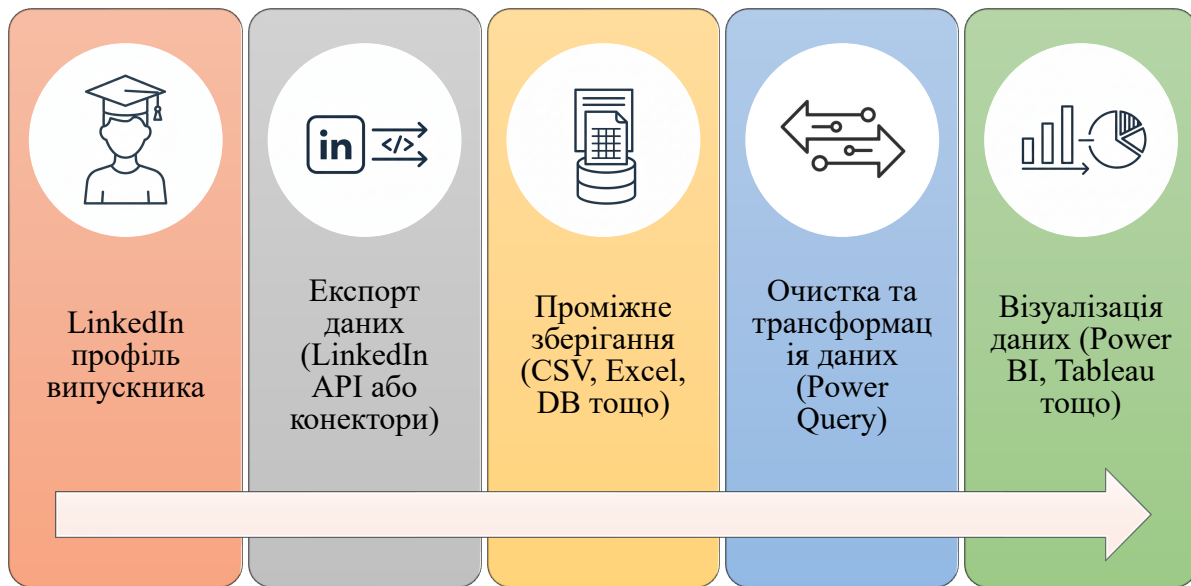


Рисунок 5 – Схема інтеграції даних з профілів LinkedIn в BI-інструмент

LinkedIn дозволяє користувачам експортувати власні дані (архів профілю) у форматі ZIP/CSV. Цей файл може містити інформацію про контакти, профіль, історію облікового запису та активності у житті випускника. Розпакувавши та імпортувавши ці файли через Power BI, можна отримати статичний набір даних для аналізу. Цей підхід є простим стартом для побудови звітів, проте потребує ручного оновлення або автоматизації. Щоб регулярно оновлювати дані, можна застосувати Power Automate. Наприклад, сценарій може щомісячно завантажувати оновлений архів LinkedIn, розпаковувати його в загальнодоступну директорію, а потім налаштовувати Power BI на роботу з цим джерелом. Це дозволяє автоматизувати потік даних від платформи до BI-моделі. У процесі інтеграції необхідно визначити ключові поля LinkedIn, що цікавлять заклад освіти. До таких даних належать, зокрема, поточне місце роботи випускника, посада, галузь діяльності, а також перелік професійних навичок та досвіду. Часто профіль містить історію кар'єри з посадами та датами їх початку/закінчення. Цю інформацію можна отримати через API-запит або як частину експорту даних із архіву профілю.

Після отримання даних вони проходять етап структуризації та очищення, що включає: нормалізацію назв компаній та посад; зіставлення з назвами освітніх програм; виділення релевантних KPI (наприклад, % випускників, які працюють у галузі за фахом).

Далі підготовлені дані можуть бути завантажені до сховища даних або безпосередньо в BI-інструмент для подальшої візуалізації. Створені дашборди дозволяють відслідковувати:

- географію працевлаштування випускників;
- частку тих, хто займає керівні посади;
- тренди у виборі галузей;
- популярні навички серед успішних випускників.

Використання таких інноваційних інструментів надає університетам можливість не

лише аналізувати ефективність освітніх програм, але й формувати стратегії розвитку, співпраці з бізнесом і вдосконалення кар'єрного супроводу студентів.

Висновки. Отже, дослідження підтверджує, що впровадження інструментів бізнес-аналітики є стратегічно важливим кроком для закладів вищої освіти, який дозволяє перейти від фрагментарного та епізодичного збору даних до системного моніторингу кар'єрного розвитку випускників. Завдяки ВІ-системам університети не лише підвищують ефективність внутрішніх процесів, а й виконують зовнішні вимоги щодо прозорості результатів, демонструючи свій внесок у економічний розвиток та покращуючи конкурентоспроможність.

Інтеграція бази даних випускників із даними професійної соціальної мережі LinkedIn дозволяє автоматизувати збір актуальної та об'єктивної інформації про реальні кар'єрні траєкторії, що суттєво відрізняється від традиційних методів, таких як анкетування. Практична користь використання LinkedIn API або архівів профілів під час формування освітньої аналітики полягає у вирішенні проблеми браку системних даних про працевлаштування, зокрема щодо: географії працевлаштування, найбільш популярних галузей та компаній, частки випускників, які працюють за фахом або займають керівні посади, та затребуваних на ринку праці навичок. Такий інструментарій забезпечує керівництву ЗВО потужну аналітичну основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень – від коригування освітніх програм до формування репутаційної вартості університету та зміцнення зв'язків із роботодавцями. Отже, інтеграція зовнішніх даних засобами ВІ-аналітики є не просто технічним нововведенням, а фундаментальною зміною підходу до управління якістю освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова, О. М., Ковальська, Л. А., Лукаш, Г. П., Прігунов, О. В., Щербіна, О. С., & Яворська, Т. М. (2021). *ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У СУСПІЛЬНІЙ ТА СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ СФЕРАХ УКРАЇНИ*. Монографія.
2. Sorour, A., Atkins, A. S., Stanier, C. F., & Alharbi, F. D. (2020, September). Comparative frameworks for monitoring quality assurance in higher education institutions using business intelligence. In 2020 International Conference on Computing and Information Technology (ICCIT-1441) (pp. 1-5). IEEE.
3. Sorour, A., & Atkins, A. S. (2024). Big data challenge for monitoring quality in higher education institutions using business intelligence dashboards. *Journal of Electronic Science and Technology*, 100233. <https://doi.org/10.1016/j.jnlest.2024.100233>
4. Guitart, I., & Conesa, J. (2016). Adoption of Business Strategies to Provide Analytical Systems for Teachers in the Context of Universities. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 11(07), 34. <https://doi.org/10.3991/ijet.v11i07.5887>
5. *PowerBI for Librarians 2023* · Justin Kelly. (2023). Justin Kelly. <https://justin.kelly.org.au/powerbi-for-librarians-2023/>
6. Sequeira, R., Reis, A., Alves, P., & Branco, F. (2024). Roadmap for Implementing Business Intelligence Systems in Higher Education Institutions: Systematic Literature Review. *Information*, 15(4), 208. <https://doi.org/10.3390/info15040208>
7. Гужва, В. (2024). Інтегровані платформи бізнес-аналітики в цифровій трансформації університетів. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 6(15), 94–104. <https://doi.org/10.32782/dees.15-14>

8. Василенко, О. І. (2020). Моніторинг діяльності аграрного закладу вищої освіти інструментами бізнес-аналітики. *Економіка та управління АПК*, (2), 124–133.
9. Глазунова, О. Г., Клименко, Є. О., Волошина, Т. В., Мокрієв, М. В., & Вороненко, О. В. (2024). Освітня аналітика в університетах: Інструменти для аналізу та прогнозування. *Телекомунікаційні та інформаційні технології*, (2), 49–59.
10. Anisimova, O., Prihunov, O., Lukash, H., & Yavorska, T. (2024). Social and communication challenges and practical cases of implementation of management information systems in higher education. *Scientific journal "Library Science Record Studies Informology"*, 41–54. <https://doi.org/10.63009/lrsi/3.2024.41>
11. *European Network of Graduate Tracking*. (2024). European Education Area. <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/relevant-and-high-quality-higher-education/about-relevant-high-quality-higher-education/european-network-of-graduate-tracking>
12. Освіта.ua. (2023, 15 вересня). *Працевлаштування без аналітики як парадокс*. Освіта.UA. <https://osvita.ua/blogs/90021/>
13. Weil D., Kendall C., Snyder R. A Modern Framework for Institutional Analytics. (2023). *EDUCAUSE Review*. <https://er.educause.edu/articles/2023/2/a-modern-framework-for-institutional-analytics>.
14. Chaudhuri, S., Dayal, U., & Narasayya, V. (2011). An overview of business intelligence technology. *Communications of the ACM*, 54(8), 88–98. <https://doi.org/10.1145/1978542.1978562>
15. Вдовенко, Н. (2011). Забезпечення якості освіти і інтеграція з ринком праці. *КПІ ім. Ігоря Сікорського*. <https://kpi.ua/1110-4>
16. «Світ професій» - Головна. (б. д.). «Світ професій» - Головна. <https://svitprof.org.ua/>
17. *Кваліфікаційна мапа України - Головна*. (2025). Кваліфікаційна мапа України - Головна. <https://www.futureskills.org.ua/>
18. *Дашборди - Офіс цифрової трансформації УКУ*. (б. д.). Офіс цифрової трансформації УКУ. <https://ucu.edu.ua/thedigital/projects/dashboards/>
19. *Homepage | AlmaLaurea*. (б. д.). *Homepage | AlmaLaurea*. <https://www.alma laurea.it>
20. *International Center for Higher Education Research - FORSCHUNG - Uni Kassel*. (б. д.). Startseite - UNI. <https://www.uni-kassel.de/forschung/en/incher/international-center-for-higher-education-research.html>
21. *Graduate Employment Outcomes Dashboard | Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health*. (2024). Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health. <https://publichealth.jhu.edu/offices-and-services/office-of-student-affairs/career-services/graduate-employment-outcomes-dashboard>
22. *First Destination (Post Graduation) Outcomes - Career & Professional Development Center - Student Affairs - Carnegie Mellon University*. (2024). Carnegie Mellon University | CMU. <https://www.cmu.edu/career/outcomes/post-grad-dashboard.html>
23. *USC Data Dashboards - Institutional Research, Assessment, and Analytics | University of South Carolina*. (б. д.). University of South Carolina | University of South Carolina. https://sc.edu/about/offices_and_divisions/institutional_research_assessment_and_analytics/uofsc_data_dashboards/

24. CData. (n.d.). LinkedIn Power BI Connector. <https://www.cdata.com/drivers/linkedin/powerbi/>
25. *Connect LinkedIn Ads to Power BI*. (б. д.). windsor.ai. <https://windsor.ai/>
26. Marketors.ai™. (2024, 17 червня). *Maximizing Business Opportunities With The LinkedIn API*. LinkedIn: Log In or Sign Up. <https://www.linkedin.com/pulse/maximizing-business-opportunities-linkedin-api-marketors-in-id8kf/>

REFERENCES

1. Anisimova, O. M., Kovalska, L. A., Lukash, H. P., Prihunov, O. V., Shcherbina, O. S., & Yavorska, T. M. (2021). Transformatsiini protsesy u suspilnii ta sotsiokulturnii sferakh Ukrainy [Transformational processes in the social and sociocultural spheres of Ukraine]. Vinnytsia [in Ukrainian].
2. Sorour, A., Atkins, A. S., Stanier, C. F., & Alharbi, F. D. (2020, September). Comparative frameworks for monitoring quality assurance in higher education institutions using business intelligence. In 2020 International Conference on Computing and Information Technology (ICCIT-1441) (pp. 1–5). IEEE.
3. Sorour, A., & Atkins, A. S. (2024). Big data challenge for monitoring quality in higher education institutions using business intelligence dashboards. *Journal of Electronic Science and Technology*, 100233. <https://doi.org/10.1016/j.jnlest.2024.100233>
4. Guitart, I., & Conesa, J. (2016). Adoption of business strategies to provide analytical systems for teachers in the context of universities. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 11(07), 34–40. <https://doi.org/10.3991/ijet.v11i07.5887>
5. Kelly, J. (2023). Power BI for librarians 2023. <https://justin.kelly.org.au/powerbi-for-librarians-2023/>
6. Sequeira, R., Reis, A., Alves, P., & Branco, F. (2024). Roadmap for implementing business intelligence systems in higher education institutions: Systematic literature review. *Information*, 15(4), 208. <https://doi.org/10.3390/info15040208>
7. Huzhva, V. (2024). Integrated business intelligence platforms in digital transformation of universities. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 6(15), 94–104. <https://doi.org/10.32782/dees.15-14>
8. Vasylenko, O. I. (2020). Monitoring activities of an agricultural higher education institution using business intelligence tools. *Ekonomika ta upravlinnia APK*, (2), 124–133.
9. Hlazunova, O. H., Klymenko, Ye. O., Voloshyna, T. V., Mokriiev, M. V., & Voronenko, O. V. (2024). Educational analytics in universities: Tools for analysis and forecasting. *Telekomunikatsiyni ta informatsiyni tekhnolohii*, (2), 49–59.
10. Anisimova, O., Prihunov, O., Lukash, H., & Yavorska, T. (2024). Social and communication challenges and practical cases of implementation of management information systems in higher education. *Library Science Record Studies Informology*, 41–54. <https://doi.org/10.63009/lrsi/3.2024.41>
11. European Network of Graduate Tracking. (2024). European Education Area. <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/relevant-and-high-quality-higher-education/about-relevant-high-quality-higher-education/european-network-of-graduate-tracking>
12. Osvita.ua. (2023, September 15). Employment without analytics as a paradox. Osvita.UA. <https://osvita.ua/blogs/90021/>

13. Weil, D., Kendall, C., & Snyder, R. (2023). A modern framework for institutional analytics. *EDUCAUSE Review*. <https://er.educause.edu/articles/2023/2/a-modern-framework-for-institutional-analytics>
14. Chaudhuri, S., Dayal, U., & Narasayya, V. (2011). An overview of business intelligence technology. *Communications of the ACM*, 54(8), 88–98. <https://doi.org/10.1145/1978542.1978562>
15. Vdovenko, N. (2011). Ensuring the quality of education and integration with the labor market. KPI named after Ihor Sikorskyi. <https://kpi.ua/1110-4>
16. «Svit profesii» – Holovna. (n.d.). «Svit profesii» – Holovna. <https://svitprof.org.ua/>
17. Kvalifikatsiina mapa Ukrainy – Holovna. (2025). Kvalifikatsiina mapa Ukrainy – Holovna. <https://www.futureskills.org.ua/>
18. Dashbordi – Ofis tsyfrovoy transformatsii UKU. (n.d.). Office of Digital Transformation, UCU. <https://ucu.edu.ua/thedigital/projects/dashboards/>
19. Homepage | AlmaLaurea. (n.d.). Homepage | AlmaLaurea. <https://www.almalaurea.it>
20. International Center for Higher Education Research – Forschung – Uni Kassel. (n.d.). <https://www.uni-kassel.de/forschung/en/incher/international-center-for-higher-education-research.html>
21. Graduate Employment Outcomes Dashboard | Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health. (2024). Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health. <https://publichealth.jhu.edu/offices-and-services/office-of-student-affairs/career-services/graduate-employment-outcomes-dashboard>
22. First Destination (Post Graduation) Outcomes – Career & Professional Development Center – Student Affairs – Carnegie Mellon University. (2024). Carnegie Mellon University | CMU. <https://www.cmu.edu/career/outcomes/post-grad-dashboard.html>
23. USC Data Dashboards – Institutional Research, Assessment, and Analytics | University of South Carolina. (n.d.). University of South Carolina. https://sc.edu/about/offices_and_divisions/institutional_research_assessment_and_analytics/uofsc_data_dashboards/
24. CData. (n.d.). LinkedIn Power BI Connector. <https://www.cdata.com/drivers/linkedin/powerbi/>
25. Connect LinkedIn Ads to Power BI. (n.d.). windsor.ai. <https://windsor.ai/>
26. Marketors.ai™. (2024, June 17). Maximizing business opportunities with the LinkedIn API. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/maximizing-business-opportunities-linkedin-api-marketors-in-id8kf/>

DOI 10.31558/2307-2318.2025.3.13

УДК 005.21:614.2(477)

JEL Classification: D 73, H 50, I11, I15, L 30, M10

Таранич О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: 0000-0002-7859-8706

o.taranych@donnu.edu.ua**Старушкевич Ю.В.**

адміністратор,
ТОВ «Клініка репродуктивної медицини імені академіка В.І. Грищенка»
ORCID: 0009-0001-2591-8614

yulyastar2002@gmail.com

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Стаття присвячена дослідженню теоретичних і практичних засад формування стратегії розвитку медичних закладів в умовах трансформації системи охорони здоров'я України. Обґрунтовано необхідність використання стратегічного підходу в управлінні медичними установами з огляду на зростання їхньої автономії, зростання конкуренції на ринку медичних послуг та впливу динамічного зовнішнього середовища. Розкрито зміст поняття «стратегія розвитку» у сфері охорони здоров'я, визначено її роль у підвищенні якості, доступності та ефективності медичної допомоги.

У статті систематизовано принципи, на яких має базуватися формування стратегії розвитку медичного закладу, а також визначено основні стратегічні пріоритети. Проаналізовано вплив зовнішнього середовища на формування стратегії розвитку та виокремлено основні групи факторів зовнішнього середовища, що визначають умови функціонування медичних закладів. Акцентовано увагу на важливості узгодження стратегії розвитку медичної установи із стратегією розвитку регіону та державними пріоритетами, а також на необхідності її адаптивності до сучасних викликів.

Запропоновано модель формування стратегії розвитку медичного закладу, що відображає послідовність реалізації етапів, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування установи, підвищення якості медичних послуг та ефективне використання ресурсів.

Ключові слова: стратегія розвитку, стратегічне управління, медичний заклад, охорона здоров'я, зовнішнє середовище, конкурентоспроможність, якість медичних послуг.

Рис. 2, Літ. 10.

Taranych Oksana

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Management and Behavioral Economics,
Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID: 0000-0002-7859-8706

o.taranych@donnu.edu.ua

Starushkevych Yuliia

Administrator Gryshchenko Clinic-IVF
ORCID: 0000-0001-5278-1142

yulyastar2002@gmail.com

FORMATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF A MEDICAL INSTITUTION IN THE CONTEXT OF HEALTHCARE SYSTEM TRANSFORMATION

The article is devoted to the study of theoretical and practical foundations of creating a development strategy for healthcare institutions in the context of the transformation of Ukraine's healthcare system. The necessity of using a strategic approach in managing medical institutions is substantiated, considering the growing autonomy of healthcare providers, increasing competition in the medical services market, and the influence of a dynamic external environment. The concept of a "development strategy" in the healthcare sector is defined, as well as its role in improving the quality, accessibility and efficiency of medical care.

The article systematizes the principles that should underpin the development strategy of a healthcare institution and identifies the main strategic priorities. The influence of the external environment on the formation of the development strategy is analyzed, and the key groups of external factors determining the operating conditions of healthcare institutions are identified.

The importance of aligning the development strategy of a medical institution with regional development strategies and national priorities, as well as the need for its adaptability to current challenges, is emphasized.

A model for forming a healthcare institution's development strategy is proposed, reflecting the sequence of stages aimed at ensuring the sustainable functioning of the institution, improving the quality of medical services, and ensuring the efficient use of resources.

Keywords: development strategy, strategic management, healthcare institution, healthcare, external environment, competitiveness, quality of medical services.

Fig. 2, Ref. 10

Постановка проблеми. Система охорони здоров'я є однією з ключових складових соціальної сфери, що безпосередньо впливає на рівень добробуту населення та соціально-економічний розвиток держави.

Історично модель управління охороною здоров'я України базувалася на централізованій системі, що характеризувалася низькою ефективністю, відсутністю автономії закладів та надмірною бюрократизацією [1]. Перехід України до ринкових умов господарювання зумовив необхідність докорінної перебудови підходів до управління галуззю. Так, із 2017 року активно впроваджується медична реформа, спрямована на підвищення доступності та якості медичних послуг, децентралізацію управління та фінансову автономію медичних закладів, що базується на принципі «гроші йдуть за

пацієнтом» [2]. Це означає, що фінансування закладу охорони здоров'я безпосередньо залежить від кількості пацієнтів, які обрали його для отримання медичних послуг, що стимулює конкуренцію між медичними установами.

Наразі процес реформування є незавершеним. До того ж, він супроводжується дефіцитом фінансування, нерівномірністю ресурсного забезпечення та нестачею кадрів. Повномасштабна війна 2022 року ще більш ускладнила ситуацію. У таких умовах особливої актуальності набуває формування ефективної стратегії розвитку закладів, спроможної забезпечити їхню стійкість, адаптацію до змін та підвищити конкурентоспроможність у сучасних соціально-економічних реаліях.

Аналіз досліджень і публікацій. Вагомий внесок у формування теоретичних засад стратегічного управління зробили зарубіжні науковці. Так, І. Ансофф розробив концепцію стратегічного вибору, в основу якої покладено відповідність між потенціалом підприємства та зовнішнім середовищем. М. Портер у своїх працях визначив базові конкурентні стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокусування) та модель «п'яти сил конкуренції», що дозволяє оцінити позицію організації на ринку.

У вітчизняній науці питання стратегічного управління досліджували Р. Августин, В. Борщ, Р. Кірашук, О. Коваленко, С. Пілецька, Н. Стасюк та інші.

Так, Р. Августин у своїх працях наголошує на визначенні стратегічних пріоритетів розвитку медичних установ у контексті системних реформ. В. Борщ досліджує інструменти управління організаціями та механізми підвищення їхньої ефективності. Р. Кірашук і О. Коваленко вивчають стилі керівництва та роль управлінця у процесі стратегічних змін. С. Пілецька акцентує увагу на особливостях стратегії розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності. Н. Стасюк обґрунтовує необхідність стратегічного підходу в управлінні медичними закладами та визначає його ключові орієнтири.

Попри наявний науковий доробок залишається невирішеними питання дієвих механізмів формування стратегії розвитку у сфері охорони здоров'я, особливо у контексті реалізації медичної реформи.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування теоретичних підходів і практичних засад формування стратегії розвитку медичного закладу в умовах трансформації системи охорони здоров'я України, з урахуванням сучасних викликів зовнішнього середовища та необхідності забезпечення стійкого функціонування й підвищення якості медичних послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реформування системи охорони здоров'я України відкриває нові можливості для медичних закладів, зокрема розширює їхню автономію у прийнятті управлінських рішень та підвищує рівень контролю за розподілом власних ресурсів [3]. У таких умовах зростає потреба у використанні сучасних управлінських підходів та інструментів, здатних забезпечити ефективне функціонування закладів в умовах постійних змін зовнішнього середовища та підвищеної конкуренції.

Одним із механізмів адаптації до нових реалій виступає формування стратегії розвитку медичного закладу, що дозволяє визначити пріоритетні напрямки діяльності, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити довгострокову стабільність функціонування підприємства [4]. Така стратегія дозволяє не лише підвищити якість медичних послуг, а й створює умови для фінансово-економічної стабільності підприємства, оптимізації управлінських процесів і впровадження інновацій у практичну діяльність.

Під поняттям «стратегія розвитку» розуміють довгостроковий, комплексний план дій, спрямований на досягнення поставлених цілей і забезпечення сталого функціонування організації в умовах мінливого зовнішнього середовища [4]. Вона відображає чітку узгоджену систему управлінських рішень, що визначає пріоритетні напрями та засоби досягнення бажаного рівня розвитку організації.

Для галузі охорони здоров'я стратегія розвитку набуває особливого значення, оскільки вона орієнтована не лише на досягнення економічних результатів, а й на підвищення якості та доступності медичної допомоги, а також задоволення потреб населення. Саме забезпечення громадян ефективними медичними послугами залишається ключовою місією медичних закладів, однак для її реалізації заклади мають одночасно досягати фінансової стабільності [5].

У контексті медичних закладів стратегія розвитку включає формування бачення майбутнього закладу, визначення цілей та завдань, розробку механізмів їх реалізації та створення умов для безперервного вдосконалення процесів [5]. Однак лише наявності стратегічного документа недостатньо. Важливим є забезпечення його практичної дієвості, що досягається через дотримання певних принципів, які визначають підхід до планування, прийняття рішень і використання ресурсів.

Формування стратегії розвитку медичних установ базується на низці ключових принципів, що забезпечують її результативність і відповідність сучасним потребам охорони здоров'я [5-6]:

- орієнтація на пацієнта – в пріоритеті забезпечення високої якості медичних послуг, їх доступність та безпека, а також максимальне задоволення потреб пацієнтів;
- системний характер – взаємоузгодженість усіх елементів управління, стратегічних цілей, ресурсного потенціалу і напрямів діяльності як єдиної цілісної системи;
- обґрунтованість – прийняття управлінських рішень на основі доказової інформації, аналітики та прогнозування;
- гнучкість та адаптивність – здатність своєчасно реагувати на зміни та коригувати стратегію відповідно до викликів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- ефективність ресурсного забезпечення – раціональне використання фінансових, матеріально-технічних, кадрових та інформаційних ресурсів;
- інноваційність – впровадження сучасних технологій, медичних та цифрових рішень для підвищення результативності діяльності;
- соціальна відповідальність – орієнтація на потреби суспільства, дотримання етичних норм, прозорість управління, зміцнення партнерства з громадою та іншими стейкхолдерами.

Вибір стратегії розвитку медичної установи має ґрунтуватися на її пріоритетних стратегічних цілях, враховувати особливості організаційної структури, конкурентні позиції, рівень диверсифікації послуг та наявні ризики.

У цьому контексті стратегічні пріоритети медичного закладу включають підвищення якості медичного обслуговування, зміцнення кадрового потенціалу, модернізацію матеріально-технічної бази, впровадження цифрових технологій, забезпечення комфортних та безпечних умов для пацієнтів, формування позитивного іміджу закладу й високого рівня довіри до медичних послуг [7].

Ефективне формування стратегії розвитку медичного закладу неможливе без урахування впливу зовнішнього середовища, що визначає умови його функціонування.

Зовнішнє середовище охоплює сукупність факторів, що не контролюються безпосередньо керівництвом закладу, але значною мірою визначають можливості та обмеження подальшого розвитку [6]. Саме зовнішні чинники виступають тими драйверами змін, на які медичні установи повинні своєчасно реагувати у процесі стратегічного управління.

На рис. 1 представлено основні групи факторів, що мають бути враховані керівництвом медичного закладу під час розробки та реалізації стратегії розвитку, адже саме вони відображають актуальні тенденції та виклики охорони здоров'я на сучасному етапі.



Рисунок 1 – Групи зовнішніх факторів, що впливають на формування стратегії розвитку закладу охорони здоров'я

Джерело: складено автором на основі [1, 5, 8]

Разом з тим, керівництву медичних установ необхідно брати до уваги й інші зовнішні виклики, серед яких демографічні зміни, соціально-економічні наслідки війни, потреба в енергетичній забезпеченості тощо. Саме комплексний аналіз зовнішнього середовища дозволяє підприємствам сформувати реалістичну та обґрунтовану стратегію розвитку, забезпечити своєчасне реагування на виклики, підвищити якість управлінських рішень та досягти стійкості в умовах трансформації системи охорони здоров'я.

Під час формування стратегії розвитку медичного закладу надзвичайно важливо враховувати стратегію розвитку регіону чи громади, оскільки медичні установи є важливою

частиною місцевої інфраструктури та відіграють ключову роль у забезпеченні соціальної безпеки населення [9]. У зв'язку з цим, стратегічний план розвитку закладу повинен бути затвердженим органом місцевої влади, що забезпечує його узгодженість із місцевими пріоритетами та створює умови для сталого соціально-економічного розвитку регіону.

Крім цього, стратегія розвитку медичних установ повинна орієнтуватися на державні пріоритети післявоєнного відновлення, серед яких збільшення рівня фінансування галузі, повернення та утримання медичних кадрів, розвиток цифрової інфраструктури та формування єдиних медичних реєстрів [1]. Реалізація цих завдань забезпечить підвищення ефективності управління, зміцнить прозорість та доступність медичних послуг, а також сприятиме зміцненню довіри населення до системи охорони здоров'я.

Таким чином, розробки стратегії розвитку медичного закладу передбачає виконання наступних етапів [4, 6]:

- визначення стратегічних цілей та пріоритетів, що дозволяє сфокусувати увагу на ключових напрямках розвитку;
- оцінка внутрішнього потенціалу;
- аналіз зовнішнього середовища;
- формування стратегічних напрямів і підходів з урахуванням результатів аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів;
- розробка детального плану реалізації, який передбачає визначення відповідальних осіб, необхідних ресурсів, строків виконання та індикаторів оцінювання результатів;
- моніторинг та коригування дій.

На рис. 2 відображено модель формування стратегії розвитку медичного закладу, що передбачає послідовне проходження етапів: від діагностики до оцінки результатів. Модель базується на системному підході, що поєднує аналітичні, управлінські та інструменти контролю.

Основними елементами запропонованої моделі є:

урахування впливу зовнішнього середовища (економічних, соціальних, технологічних чинників), що формують умови діяльності закладу;

чітке визначення місії, стратегічних цілей і функціональних напрямів розвитку, які забезпечують узгодженість управлінських рішень;

впровадження інновацій, цифрових технологій і безперервного професійного розвитку персоналу;

створення системи постійного моніторингу виконання стратегії та механізмів її своєчасного коригування відповідно до змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

Результатом реалізації моделі є стійке функціонування медичного закладу, підвищення якості, доступності й безпеки медичних послуг, а також зміцнення довіри населення до системи охорони здоров'я. У довгостроковій перспективі така модель забезпечує формування конкурентоспроможної, соціально-відповідальної та орієнтованої на пацієнта системи охорони здоров'я.

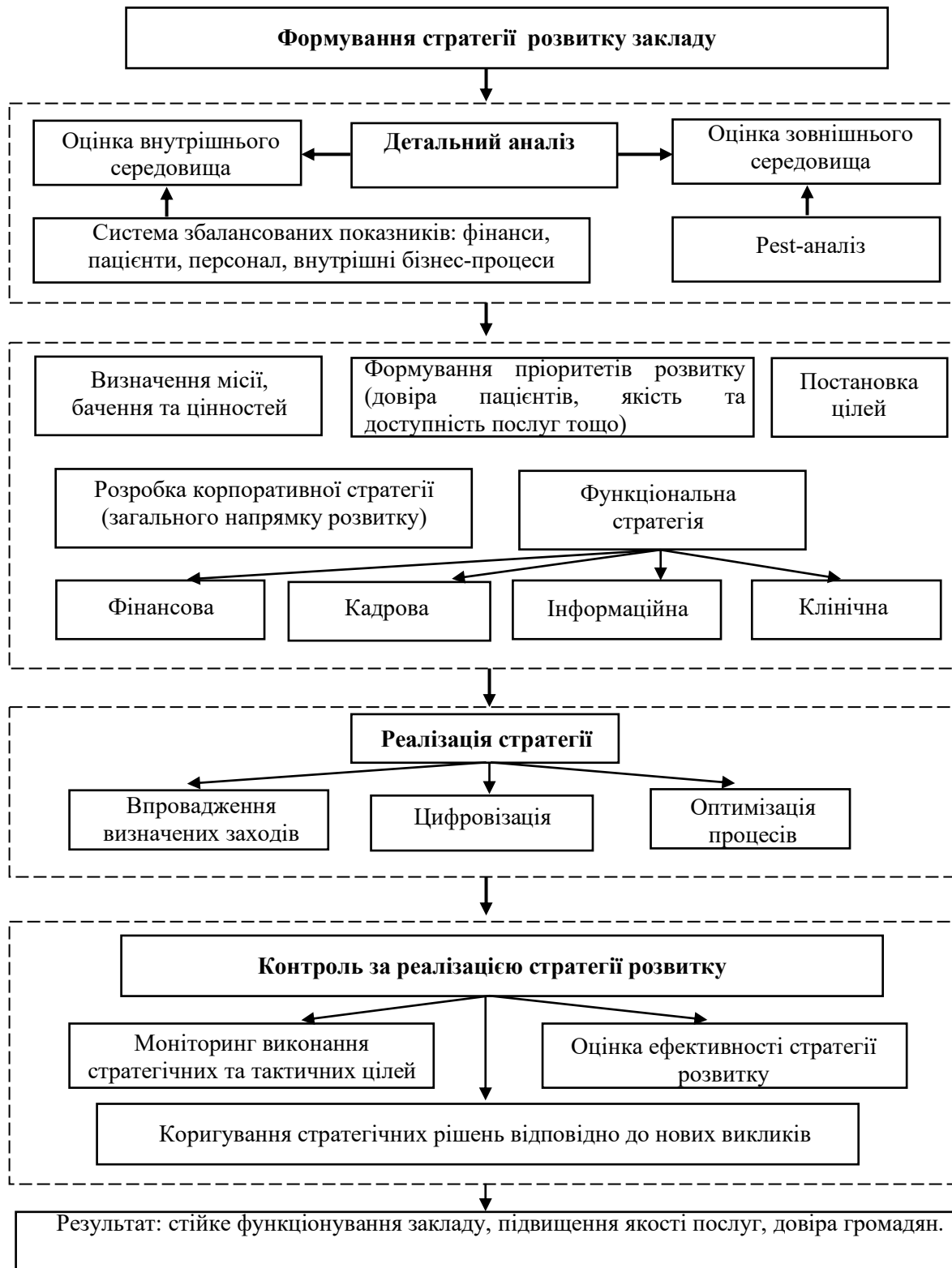


Рисунок 2 – Модель формування стратегії розвитку медичного закладу в умовах трансформації системи охорони здоров'я України
Джерело: розроблено автором на основі [6, 8, 10]

Висновки. Отже, формування стратегії розвитку медичного закладу є ключовою умовою його ефективного функціонування в умовах трансформації системи охорони здоров'я України. Стратегічний підхід дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати якість й доступність медичних послуг, а також зміцнювати конкурентні позиції закладу.

Стратегія розвитку повинна ґрунтуватися на чітко визначених цілях, орієнтації на потреби пацієнтів, інноваційності, раціональному використанні ресурсів та комплексному врахування зовнішніх факторів, що забезпечить стабільність та поступовий розвиток медичної установи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Обрізан М. Як нам відновити українську медицину після перемоги? URL: <https://voxukraine.org/yak-nam-vidnovyty-ukrayinsku-medytsynu-pislya-peremogy>
2. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я. Розпорядження КМУ від 30.11.2016 р. № 1013-р.
3. Сафонов Ю., Борщ В. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. *Актуальні проблеми економіки*. № 8 (218). 2019. С. 62-69.
4. Швед В., Горобець А. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. № 49. 2023. С. 36-43.
5. Борщ В. Управління закладами охорони здоров'я: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС. 2020. 392 с.
6. Пілецька С., Ключ І., Білоус Н. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. №2 (49). 2022. С. 174-179.
7. Августин Р., Стахів О. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Академічні візії*. №17. 2023.
8. Станасюк Н., Мінко А. Необхідність стратегічного підходу в управлінні закладами охорони здоров'я та його ключові орієнтири. *Економіка та суспільство*. № 61. 2024.
9. Піроженко Н. Теоретичні засади стратегування в сфері охорони здоров'я як умови автономізації медичних закладів. *Актуальні проблеми державного управління*. №2 (83). 2021. С. 33–38.
10. Таранич О.В., Вінніченко А.А., Таранич А. В. Стратегія антикризового управління підприємством із врахуванням його життєвого циклу. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3 (47). С. 62-74. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.7>.

REFERENCES

1. Obrizan M. Yak nam vidnovyty ukrayins'ku medytsynu pislya peremohy? [How can we restore Ukrainian medicine after the victory?]. Available at: <https://voxukraine.org/yak-nam-vidnovyty-ukrayinsku-medytsynu-pislya-peremogy>
2. Pro skhvalennya Kontseptsiyi reformy finansuvannya systemy okhorony zdorov'ya. [On approval of the Concept of financing reform of the healthcare system]. Rozporyadzhennya KМУ vid 30.11.2016 r. no. 1013-r.
3. Safonov Yu., Borshch V. (2019) Stratehichnyy menedzhment zakladiv okhorony zdorov'ya: zahal'ni pryntsyipy ta osoblyvosti zastosuvannya v haluzi okhorony zdorov'ya

Ukrayiny. [Strategic management of healthcare institutions: general principles and specifics of application in Ukraine]. Aktual'ni problemy ekonomiky. no. 8 (218), pp. 62–69.

4. Shved V., Horobets A. (2023) Stratehiya rozvytku pidpryyemstva: sutnist' ta znachennya [Enterprise development strategy: essence and significance]. Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. no. 49, pp. 36–43.

5. Borshch V. I. (2020) Upravlinnya zakladamy okhorony zdorov'ya: monohrafiya [Management of healthcare institutions: monograph]. Kherson: OLDI-PLUS. 392 p.

6. Piletska S., Klyus I., Bilous N. (2022) Osoblyvosti formuvannya stratehiyi rozvytku pidpryyemstva v umovakh makroekonomichnoyi nestabil'nosti [Features of forming enterprise development strategy under macroeconomic instability]. Stalyy rozvytok ekonomiky. no. 2 (49). pp. 174–179.

7. Avhustyn R., Stakhiv O. (2023) Vyznachennya stratehichnykh priorytetiv upravlinnya systemnym rozvytkom zakladiv okhorony zdorov'ya [Identifying strategic priorities for the management of systemic development of healthcare institutions]. Akademichni viziyyi. no. 17.

8. Stanasjuk N., Minko A. (2024) Neobkhidnist' stratehichnoho pidkhodu v upravlinni zakladamy okhorony zdorov'ya ta yoho klyuchovi oriyentyry [The need for a strategic approach in the management of healthcare institutions and its key guidelines]. Ekonomika ta suspil'stvo. no. 61.

9. Pirozhenko N. (2021) Teoretychni zasady stratehuvannya v sferi okhorony zdorov'ya yak umovy avtonomizatsiyi medychnykh zakladiv [Theoretical foundations of healthcare strategizing as a condition for medical institutions' autonomy]. Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya. no. 2 (83), pp. 33–38.

10. Taranich O. V., Vinnichenko A. A., Taranich A. V. (2022) Stratehiya antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstvom iz vrakhuvannyam yoho zhyttyevoho tsyклу [Strategy of crisis management of the enterprise taking into account its life cycle]. Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya, no. 3 (47), pp. 62–74. Available at: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.7>.

DOI 10.31558/2307-2318.2025.3.14

УДК 338.2:339.92

JEL Classification: F 35

Кістерський Л.Л.

д.е.н., професор кафедри міжнародних економічних відносин
Донецького національного університету імені Василя Стуса,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5993-763X>

l.kisterskyi@donnu.edu.ua

Орехова Т.В.

д.е.н., професор кафедри міжнародних економічних відносин
Донецького національного університету імені Василя Стуса,

ORCID: 0000-0003-3650-5935

t.oriekhova@donnu.edu.ua

Козачук Л.В.

здобувач Донецького національного університету імені Василя Стуса

kozachuk.l@donnu.edu.ua

**РОЛЬ МІЖНАРОДНОЇ ДОПОМОГИ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЧНОЇ
СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

У статті досліджується роль міжнародної технічної та фінансової допомоги у формуванні стратегічної стійкості українського бізнесу в умовах повномасштабного вторгнення. Актуальність дослідження зумовлена тим, що стратегічна стійкість підприємств, що включає гнучкість, інновації та фінансову стабільність, є ключовим детермінантом економічної безпеки держави.

Аналіз показав значні структурні зрушення в економіці України, зокрема зростання частки малого та середнього бізнесу (ММСП) до 66,2% в обсязі продукції, які продемонстрували виняткову здатність до адаптації після початкового шоку війни.

Водночас, дослідження фінансових результатів виявило поляризацію економічних результатів, про що свідчить зближення темпів зростання прибутків і збитків великих і середніх підприємств у 2024 році. Ця напруга є особливо високою в секторах, чутливих до падіння попиту (мистецтво, ІТ, фінанси).

Встановлено, що міжнародна фінансова підтримка (зокрема, програми Ukraine Facility та ERA) є критичною для підтримки макроекономічної стабільності, запобігання системній кризі платоспроможності та фінансування програм антикризової підтримки. Ці механізми не лише надають кошти, але й стимулюють структурні реформи та євроінтеграцію, що закладає основу для довгострокової стійкості та відновлення.

Рекомендовано перехід до цільової підтримки найбільш вразливих, але стратегічно важливих секторів, посилення технічної допомоги для ММСП та прискорення інтеграції донорських коштів із внутрішнім порядком денним реформ для максимізації мультиплікативного ефекту допомоги.

Ключові слова: стратегічна стійкість бізнесу, міжнародна допомога, відновлення економіки України.

Рис.6, Літ.20.

Kistersky L.

Doctor of Economics, Professor of the Department of International Economic Relations
of Vasyl Stus Donetsk National University,
ORCID: 0000-0002-9063-3551
l.kisterskyi@donnu.edu.ua

Oriekhova T.

Doctor of Economics, Professor of the Department of International Economic Relations
of Vasyl Stus Donetsk National University,
ORCID: 0000-0003-3650-5935
t.oriekhova@donnu.edu.ua

Kozachuk L.

graduate student of Vasyl Stus Donetsk National University
kozachuk.l@donnu.edu.ua

THE ROLE OF INTERNATIONAL AID IN FORMING STRATEGIC BUSINESS SUSTAINABILITY DURING WAR

This article examines the role of international technical and financial assistance in shaping the strategic resilience of Ukrainian business in the face of a full-scale invasion. The relevance of the study is due to the fact that the strategic resilience of enterprises, which includes flexibility, innovation, and financial stability, is a key determinant of the economic security of the state.

The analysis showed significant structural shifts in the Ukrainian economy, in particular, the growth of the share of small and medium-sized enterprises (SMEs) to 66.2% in the volume of output, which demonstrated an exceptional ability to adapt after the initial shock of the war.

At the same time, the study of financial results revealed a polarization of economic results, as evidenced by the convergence of the growth rates of profits and losses of large and medium-sized enterprises in 2024. This tension is especially high in sectors sensitive to falling demand (art, IT, finance).

It is established that international financial support (in particular, the Ukraine Facility and ERA programs) is critical for maintaining macroeconomic stability, preventing a systemic solvency crisis and financing anti-crisis support programs. These mechanisms not only provide funds, but also stimulate structural reforms and European integration, which lays the foundation for long-term sustainability and recovery.

It is recommended to move to targeted support for the most vulnerable but strategically important sectors, strengthen technical assistance for MSMEs and accelerate the integration of donor funds with the domestic reform agenda to maximize the multiplier effect of assistance.

Keywords: strategic business sustainability, international assistance, economic recovery of Ukraine.

Fig.6, Ref.20.

Постановка проблеми. Посилення невизначеності та зростання внутрішніх і зовнішніх викликів для українських підприємств актуалізує питання їх стратегічної стійкості як ключового детермінанта забезпечення тривалого успіху та конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Повномасштабне вторгнення РФ в Україну поставило нові, небачені до цього, виклики для української та світової економік. В той же час від

стратегічної стійкості бізнесу залежність економічна безпека та стійкість держави. Сутність стратегічної стійкості полягає не лише у збереженні функціонування, але й у гнучкості та здатності до трансформацій у відповідь на ті зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі бізнесу. Концепція стратегічної стійкості підприємства інтегрує в собі такі управлінські аспекти, як управління ризиками, фінансова стабільність, інноваційна діяльність та підтримання операційно-стратегічної гнучкості. В той час, як ресурси країни було спрямовано на державну оборону та пошук рішень для пом'якшення впливу війни на добробут громадян і бізнесу, актуальним питанням постало пошук джерел фінансування програм антикризової підтримки підприємств. Як відомо, важливу роль у збереженні економічної безпеки нашої держави з перших днів війни відіграє міжнародна технічна та фінансова допомога.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного розвитку, інноваційності, стратегічної стійкості, а також стратегічної гнучкості знайшли своє відображення в роботах провідних іноземних вчених таких, як: Д. Аакер, І. Ансофф, А. Баклі, Т. Дас, Дж. Еванс, М. Хітт, Р. Санчес, Г. Хемел та інші. Серед вітчизняних вчених можливо виділити таких дослідників як: В.М. Островерхов та І.В. Качмарський, Шамрін Р. В. [2] та інші.

Методологія, послідовність, інструменти фінансового аналізу є широко описуваними в підручниках та наукових статтях таких авторів як: Готра В. В. [4], Денисенко М. П. [5], Ковтуненко Ю. В. [6], Марусяк Н. Л. [7], Попович Д. В. [8], Чемчикаленко Р. А. [9].

Питанням мобілізації фінансування для боротьби з COVID-19, а також впливу війни в Україні на глобальні потоки допомоги, аналізу трансформації технічної та фінансової допомоги у сфері соціального захисту населення, впливу геополітичних інтересів великих донорів на розподіл та умови допомоги присвячені щорічні дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку [10], наукові праці У. Джентіліні [11], К. Хамфрі та Н. В. ван де Валле [12] та інших.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є дослідження ролі міжнародної допомоги у формуванні стратегічної стійкості бізнесу України під час війни.

Виклад основного матеріалу. Українські вчені Островерхов В.М. та Качмарський І.В. під стратегічною стійкістю організації пропонують розуміти «її здатність ефективно функціонувати та розвиватися в умовах нестабільності, невизначеності та змін, що постійно відбуваються в зовнішньому середовищі» [1].

В результаті проведеного дослідження теоретичних та практичних аспектів забезпечення стійкості підприємств в умовах динамічного та ризикованого бізнес-середовища О.С. Дуброва визначає стратегічна стійкість як «характеристику діяльності підприємства, яка відображає його здатність до стійкого розвитку та досягнення намічених цілей (з мінімально допустимими відхиленнями від запланованих) всупереч впливу динамічного середовища, в якому має місце невизначеність майбутніх результатів та ризикованість господарських процесів» [13, стор. 16]. Авторка зазначає, що «основними складовими стратегічної стійкості підприємств виступають: технологічна стійкість, фінансова стійкість, виробнича стійкість, маркетингова стійкість, соціальна (кадрова) стійкість; екологічна стійкість» [13, стор. 16].

Розподіл обсягу виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього, малого підприємництва за видами економічної діяльності у 2013-2023 роках демонструє, що основою економіки України після 2014 року та особливо після початку

повномасштабного вторгнення рф в Україну стає малий та середній бізнес – його частка з 2013 по 2023 рік зросла з 56,2 до 66,2% [14]. Дані структурні зсуви у розподілі обсягу виробленої продукції від суб'єктів великого бізнесу (43,8% у 2013 році) у бік малого та середнього бізнесу пояснюються окупацією рф частини східних регіонів України, на яких розташована значна частка великого промислового бізнесу країни. Левова частка обсягу виробленої продукції в країні з 2022 року припадає на середній бізнес (42,5% у 2022 році та 41,1% - у 2023 р.) (рис. 1).

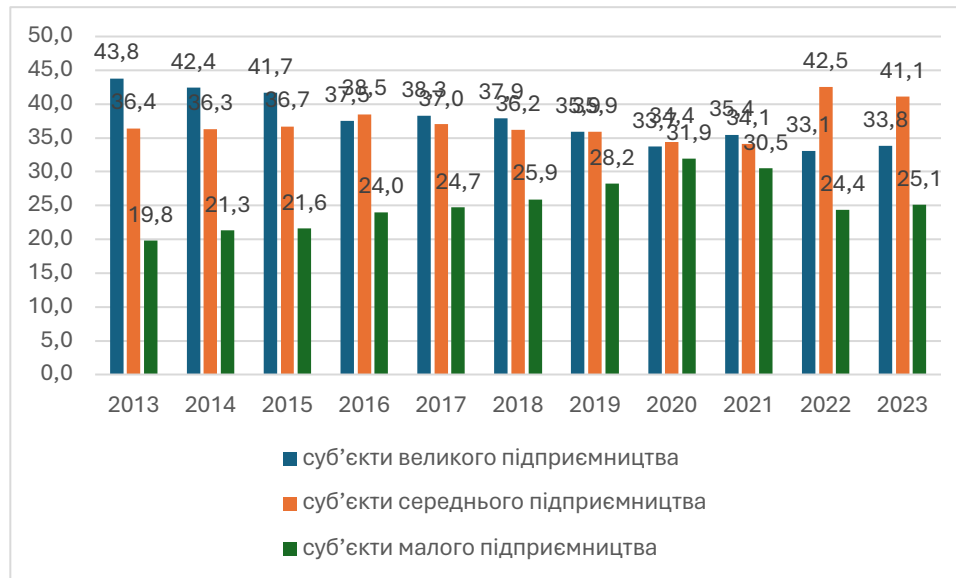


Рисунок 1 - Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності у 2013-2023 роках (побудовано авторами за даними [14])

Незважаючи на руйнівний вплив війни, ММСП продемонстрували виняткову стійкість. Незабаром після шоку від російського вторгнення бізнес почав адаптуватися до нової економічної ситуації.

За даними дослідження Центру економічного відновлення (CER) та міжнародної групи компаній ADVANTER GROUP, яке було проведено в межах проекту Програми розвитку ООН (UNDP) «Підтримка України» [15], з початку повномасштабного вторгнення 64% ММСП тимчасово призупинили або згорнули свою діяльність. Однак переважна більшість відновили свою діяльність. В жовтні 2023 року лише 9,6% компаній, які призупинили свою діяльність, мали ризик повністю припинити роботу.

ММСП демонструють обережний погляд на економічну перспективу країни, пояснюючи це непередбачуваною ситуацією в країні, недостатнім попитом і нестачею робочої сили. Більшість компаній, які вже оптимізували свій штат, не мають наміру надалі його скорочувати, вбачаючи в кадровому ресурсі передумову для поступового відновлення економіки у 2024 році [15].

Більшість компаній мають значні невикористані потужності, які планують почати поступово використовувати протягом 2024 року. Якщо буде попит, підприємства готові збільшити оборот приблизно на 50%.

За попередніми даними, у 2024 р. фінансовий результат до оподаткування великих і середніх підприємств становив 947,3 млрд. грн прибутку (у 2023р. – 776,4 млрд. грн). Прибуток досяг 1220,6 млрд. грн, або 119,0% порівняно із 2023р., збитків допущено на суму 273,3 млрд. грн (або 109,7%). Частка збиткових підприємств у 2024р. склала 22,1% (у 2023р. – 22,0%) [16].

В той же час, представлені на рисунку 2 дані динаміки темпів зростання (зниження) прибутку та збитків великих та середніх підприємств демонструють їх поступове наближення, що може свідчати про поляризацію економічних результатів та наростання фінансової напруги в певних сегментах економіки. У нестабільному середовищі, зокрема під час війни, зростає розрив між найуспішнішими та найменш успішними гравцями. Компанії, які не можуть швидко адаптуватися, генерують зростаючі збитки.

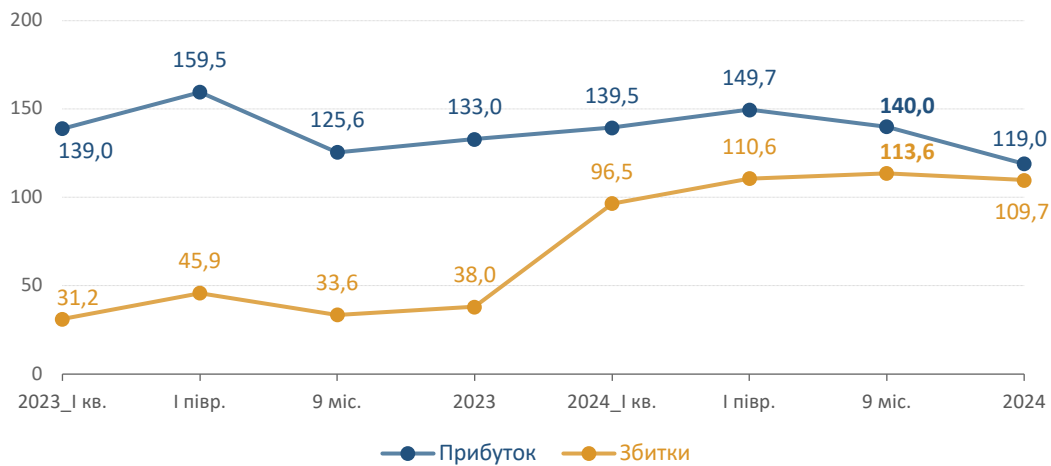


Рисунок 2 - Темпи зростання (зниження) прибутку та збитків у % до відповідного періоду попереднього року [16]

Дане явище потребує подальшого секторального та галузевого аналізу. Кількість збиткових підприємств у відсотках до загальної кількості підприємств в цілому в економіці країни у 2024 році залишалася на рівні 2023 року (22,1 та 22,0 відповідно). Проте між секторами та видами економічної діяльності результати даних порівнянь мають розбіжності. Частка збиткових підприємств у 2024 році порівняно із 2023 роком зменшилася у сільському господарстві (з 23,3 до 11,6%), будівництві (з 20,7 до 18,8%), професійній, науковій та технічній діяльності (з 22,3 до 21,7%), діяльності у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (з 30 до 27,3%). В той же час зростання кількості збиткових підприємств у 2024 році порівняно із 2023 роком спостерігалось у промисловості (з 24,6 до 26,2%), оптовій та роздрібній торгівлі (з 12,9 до 15,7%), секторі інформації та телекомунікації (з 11,2 до 20%), фінансовій та страховій діяльності (з 11,6 до 15,6%), в освіті (з 28,6 до 33,3%), в секторі мистецтва, спорту, розваг та відпочинку (з 34 до 51,1%). Негативні результати діяльності останніх видів економічної діяльності у секторі послуг пояснюється негативним впливом падіння платоспроможності попиту та переорієнтацією його на життєвоважливі товари і послуги, особливо ті, які пов'язані із забезпеченням гуманітарних та соціальних потреб під час війни.

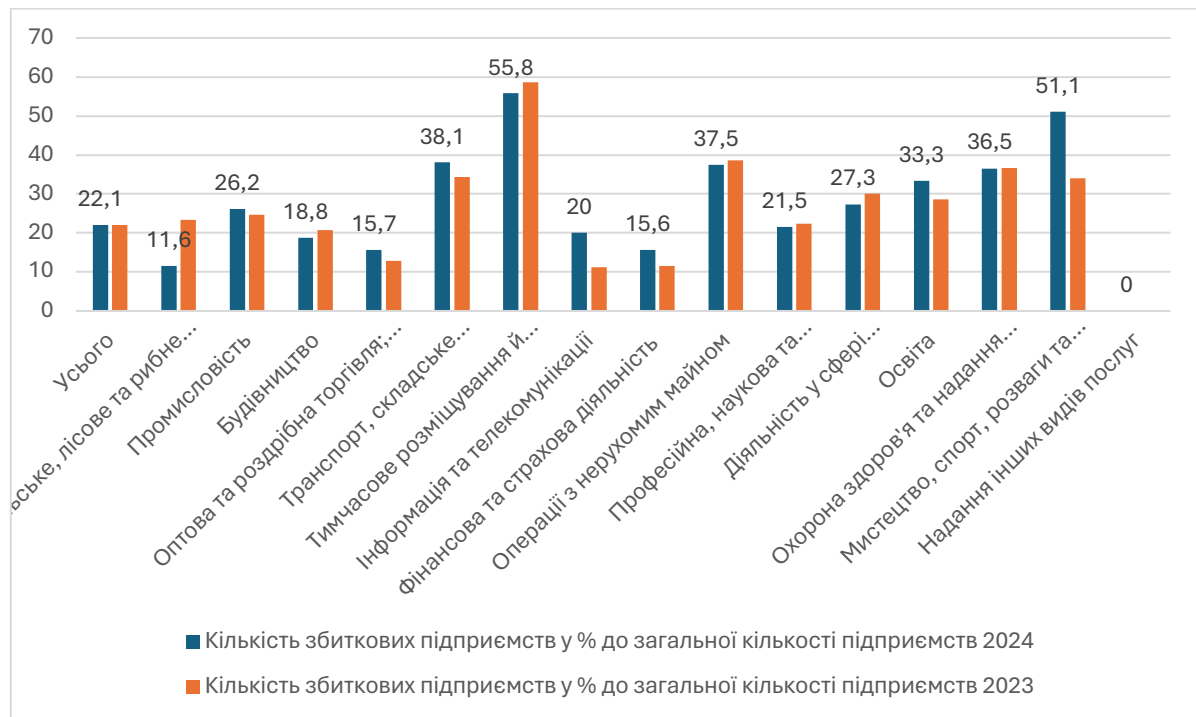


Рисунок 3 – Кількість збиткових підприємств у відсотках до загальної кількості підприємств у 2023 та 2024 рр. за видами економічної діяльності (побудовано авторами за даними [16])

Найбільша поляризація економічних результатів та наростання фінансової напруги спостерігалися у сферах інформації та телекомунікацій, фінансової та страхової діяльності, мистецтва, спорту, розваг та відпочинку (рис. 4).

Аналіз динаміки кількості збиткових підприємств за секторами промисловості дає можливість констатувати, що їх найбільше зростання спостерігалось у секторі виробництва коксу та продуктів нафтоперероблення (з 38,5 до 58,3%) та у секторі виробництві комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (з 5,4 до 13,2%) (рис. 5).

Найбільша поляризація економічних результатів та наростання фінансової напруги спостерігалися у секторі текстильного виробництва, виробництва одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів, секторі виробництва хімічних речовин і хімічної продукції, секторі виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (рис. 6).

Як зазначається у Звіті про фінансову стабільність-2024 Національного банку України, «ризики подальшого затягування та ескалації війни зберігаються, водночас реакція ринків свідчить про посилення оптимізму учасників стосовно завершення бойових дій. Міжнародна підтримка розширюється завдяки використанню прибутків від знерухомлених російських активів, зростає роль Європи у фінансовій допомозі Україні. Україна рухається на шляху до євроінтеграції. Економіки країн-партнерів помірно зростають, що підтримуватиме попит на товари українського експорту, цінові умови для української

зовнішньої торгівлі поліпшуються. Проте посилюються ризики фрагментації світової торгівлі» [17].

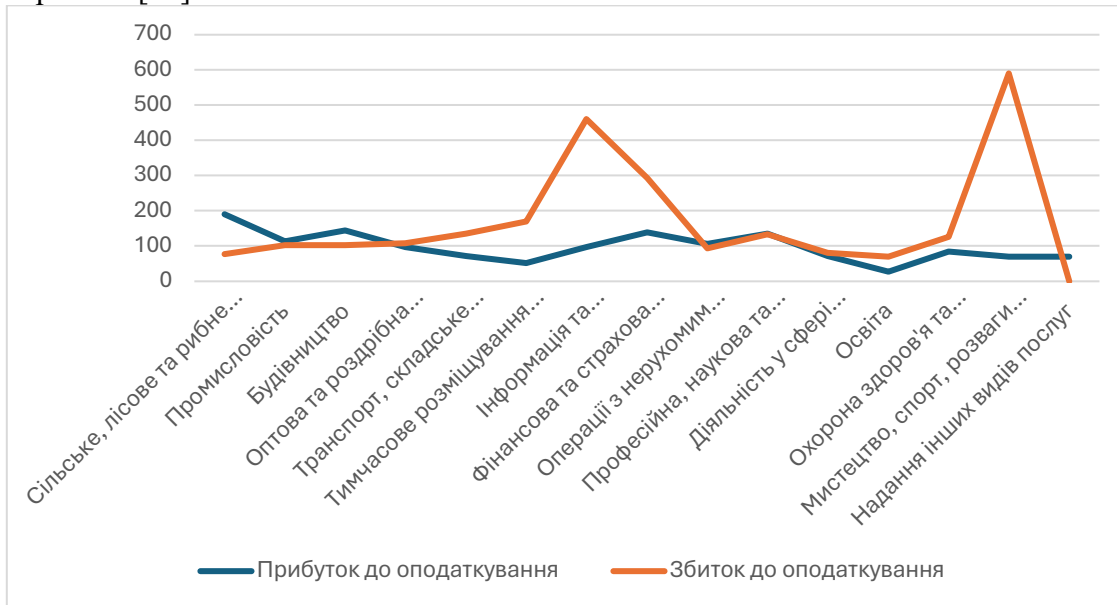


Рисунок 4 - Темпи зростання (зниження) прибутку та збитків у % до відповідного періоду попереднього року за видами економічної діяльності (побудовано авторами за даними [16])

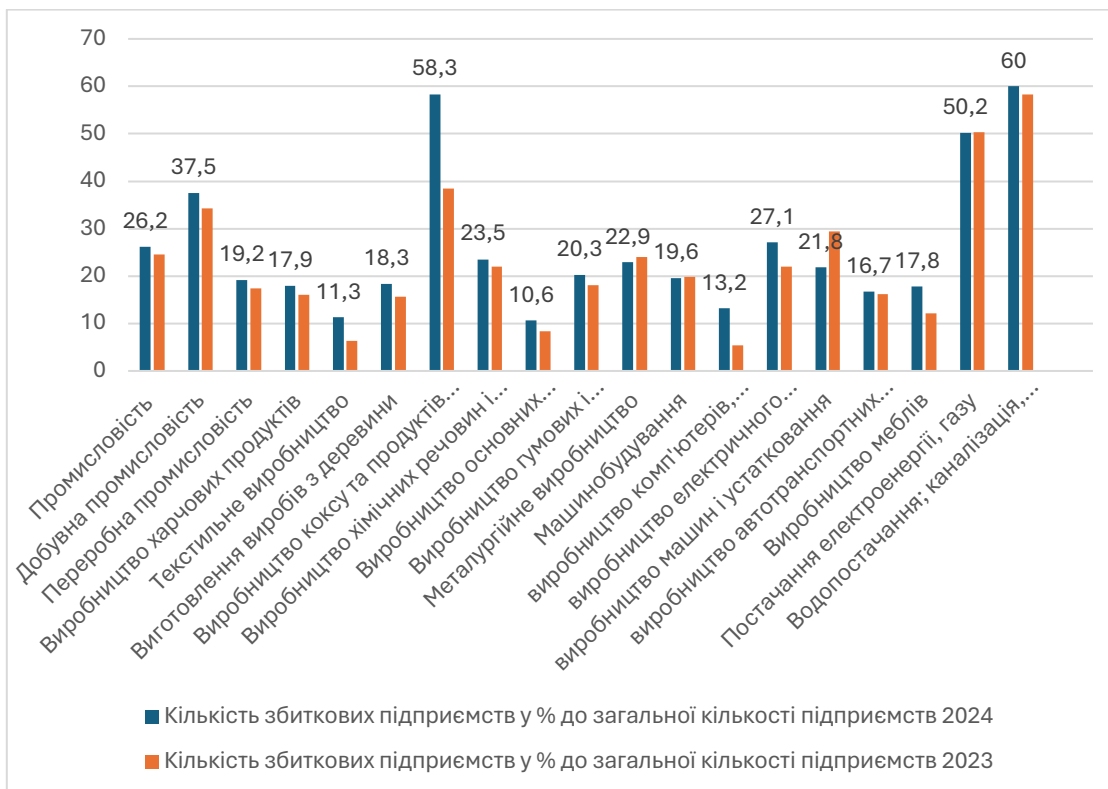


Рисунок 5 - Кількість збиткових підприємств у відсотках до загальної кількості підприємств у 2023 та 2024 рр. за секторами промисловості (побудовано авторами за даними [16])



Рисунок 6 - Темпи зростання (зниження) прибутку та збитків у % до відповідного періоду попереднього року за секторами промисловості (побудовано авторами за даними [16])

Згідно з оцінками Світового банку RDNA4, будівлям та інфраструктурі було завдано прямих збитків на суму близько 176 мільярдів доларів США. Найбільше постраждали такі сектори, як житлове будівництво (понад 57 мільярдів доларів США, або 33 відсотки від загальної суми збитків), транспорт (понад 36 мільярдів доларів США, або 21 відсоток), енергетика та видобувна промисловість (понад 20 мільярдів доларів США, або 12 відсотків), а також торгівля та промисловість (понад 17 мільярдів доларів США, або 10 відсотків). В енергетичному секторі спостерігається 93-відсоткове збільшення кількості пошкоджених або зруйнованих активів, включаючи інфраструктуру виробництва, передачі та розподілу електроенергії, хоча частина цього збільшення також пов'язана з перекласифікацією централізованого тепlopостачання з муніципального до енергетичного та видобувного сектору. У всіх секторах найбільших збитків зазнали Донецька, Харківська, Луганська, Запорізька, Херсонська та Київська області. Збитки в цих регіонах становлять понад 127 мільярдів доларів США, або 72 відсотки від загальної суми збитків.

За підтримки своїх партнерів, Уряд України продовжує надавати гуманітарну допомогу та екстрену підтримку, а також очолювати зусилля з відновлення та реконструкції. У 2024 році Уряд України виділив близько 4,2 мільярда доларів США на фінансування термінових проектів відновлення в енергетичній, критично важливій та соціальній інфраструктурі, житлі та гуманітарному розмінуванні, а також на надання підтримки державному сектору. Європейський Союз (ЄС) та його держави-члени мобілізували понад 3,7 мільярда євро на гуманітарну допомогу з лютого 2022 року. Крім того, ЄС надав Україні 153 488 тонн допомоги через Механізм цивільного захисту Союзу (UCPM). ООН у партнерстві з гуманітарною спільнотою підтримала 15,8 мільйона людей у 2022 році та 11

мільйонів людей у 2023 році, надаючи допомогу на суму 6,45 мільярда доларів США. У 2024 році система розвитку ООН здійснила інвестиції на суму понад 815 мільйонів доларів США. Група Світового банку, включаючи Світовий банк, Міжнародну фінансову корпорацію (IFC) та Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій (MIGA), мобілізувала близько 77 мільярдів доларів США на фінансову підтримку України в період з лютого 2022 року по 31 грудня 2024 року.

Українська економіка залишилася стійкою завдяки спільним зусиллям Уряду та бізнесу, швидкому відновленню зруйнованої та пошкодженої критичної інфраструктури та постійній фінансовій підтримці з боку міжнародних партнерів.

Безпрецедентними програми міжнародної фінансової підтримки України є Ukraine Facility – це програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу у розмірі €50 млрд на 2024–2027 роки (програма спрямована на забезпечення макроекономічної стабільності, відбудову, модернізацію країни та сприяння євроінтеграції України) та Extraordinary Revenue Acceleration for Ukraine (ERA) – це ініціатива країн «Великої сімки» (G7), яка передбачає надання Україні близько 45 млрд євро фінансової підтримки (погашення цих кредитів здійснюватиметься за рахунок доходів від заморожених російських державних активів на території ЄС).

У 2025 році найбільшим донором України є ЄС з очікуваним внеском до бюджету понад 30 млрд євро – 18 млрд за механізмом ERA (Extraordinary Revenue Acceleration) за рахунок доходів від знерухомлених активів росії та 12,5 млрд – за Ukraine Facility. Орієнтиром виконання Україною реформ залишається співпраця з МВФ. За результатами восьмого перегляду поточної програми з Фондом досягнуто угоди на рівні персоналу. Програма розрахована до кінця березня 2027 року. Вона є ключовою частиною міжнародного пакета допомоги в сумі майже 149 млрд дол. за базовим сценарієм. Загалом із початку повномасштабної війни до бюджету вже надійшло понад 133 млрд дол. міжнародного фінансування. Україна потребуватиме підтримки МВФ та інших партнерів і надалі. Найефективнішим кроком була б конфіскація російських активів на користь України. Позитивним сигналом є заява G7 про те, що активи росії залишаться знерухомленими до кінця агресії і виплати нею компенсації Україні [19].

Загалом, у рамках інструменту ERA, Міністерство фінансів України вже залучило від Європейського Союзу 14 млрд євро, із передбачених 18,1 млрд євро. Очікується, що решту коштів від ЄС Україна отримає до кінця 2025 року. Отримані кошти спрямовані на пріоритетні видатки державного бюджету у соціальній і військовій сферах, а також на відновлення.

Програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу Ukraine Facility передбачено, що 38,27 млрд. Євро буде спрямовано на пряму підтримку державного бюджету, у тому числі на допомогу, яка буде надаватися у формі пільгових кредитів (33 млрд євро) та грантів (5,27 млрд євро). 20% грантових коштів в рамках першої складової програми (1,05 млрд євро) мають бути направлені на потреби регіонів. Фінансування з цієї складової програми не може використовуватися для покриття військових витрат [20].

6,97 млрд. Євро буде надано через Інвестиційний фонд - спеціальний інвестиційний інструмент для стимулювання залучення інвестицій у пріоритетних секторах. Фінансування зможуть отримати інвестори через ЄБРР, ЄІБ та інші міжнародні інституції. Підтримка є доступною для українських приватних та державних компаній [20].

4,76 млрд. Євро буде надано на технічні та адміністративну підтримку Уряду з метою синхронізації законодавства з ЄС та впровадження структурних реформ, в тому числі на розбудову спроможності органів влади на національному, регіональному та місцевому рівнях, а також на покриття відсотків за пільговими кредитами в рамках програми [20].

План Ukraine Facility передбачає реалізацію реформ, які закладуть фундамент для подальшого відновлення й розвитку економіки та інтеграції України до ЄС.

Хоча система все ще перебуває на стадії пілотного проекту, важливим досягненням Уряду України стала розробка системи управління державними інвестиціями (УДІ) для систематичного сприяння ідентифікації та оцінки проектів відновлення та реконструкції. У рамках цієї системи проекти інтегруються в Єдиний портфель проектів (ЄПП) з такими критеріями, як стратегічна узгодженість, економічний та соціальний вплив, а також доцільність визначення пріоритетів інвестицій. Рада стратегічних інвестицій (РСІ), створена у травні 2024 року, підтримує гармонізацію стратегічних пріоритетів державних інвестицій, включаючи підготовку пропозицій щодо державних інвестицій для ЄПП. Паралельно з цим, Платформа донорів для України, спільно запущена Урядом України, країнами G7 та ЄС у 2023 році, продовжує сприяти координації, фінансуванню, реалізації порядку денного реформ та зростанню приватного сектору.

На сьогодні Україна вже завершила скринінг законодавства за чотирма із шести кластерів (1 – Основи, 2 – Внутрішній ринок, 3 – Конкурентоспроможність та інклюзивний розвиток, 6 – Зовнішні відносини). Очікується, що скринінг завершиться цього року. Для відкриття переговорів за переглянутими кластерами необхідно подолати блокування з боку однієї країни ЄС. На початку переговорів буде погоджено перелік та графік імплементації нормативних актів ЄС Україною, але і зараз триває впровадження запланованих раніше реформ, які ґрунтуються на європейських нормах.

Висновки. Таким чином, стратегічна стійкість українських підприємств, що включає фінансову стабільність, управління ризиками та гнучкість, є критичним детермінантом економічної безпеки та стійкості держави в умовах повномасштабного вторгнення та невизначеності. Сутність цієї стійкості полягає у здатності до трансформацій і збереженні функціонування всупереч руйнівним зовнішнім викликам.

Міжнародна технічна та фінансова допомога відіграють безпрецедентно важливу та критичну роль у підтриманні стратегічної стійкості економіки України, виступаючи ключовим джерелом фінансування програм антикризової підтримки. Умови міжнародної допомоги та співпраця з МВФ, ЄС (Ukraine Facility) та Платформою донорів стимулюють впровадження структурних реформ та гармонізацію законодавства з ЄС, що є необхідною передумовою для післявоєнного відновлення та забезпечення стійкого розвитку.

Напрямами подальшого посилення міжнародної допомоги мають стати:

- створення механізмів технічної допомоги, що фокусуються на навчанні ММСП управлінню ризиками в умовах війни, цифровізації та швидкій трансформації бізнес-моделей для виходу на нові ринки;
- забезпечення ефективного використання 20% грантових коштів (передбачених для регіонів) на проекти місцевого розвитку та відновлення інфраструктури, що безпосередньо покращить умови функціонування ММСП на місцях;
- забезпечення оперативного виконання вимог, закладених у Плані Ukraine Facility, для безперебійного надходження фінансування. Це стосується, зокрема, завершення скринінгу законодавства та впровадження необхідних структурних реформ;

- максимальне використання Системи управління державними інвестиціями (УДІ) та Ради стратегічних інвестицій для забезпечення прозорого, пріоритетного та стратегічно узгодженого використання донорських коштів на відновлення інфраструктури (енергетика, транспорт, житло), що має прямий мультиплікативний ефект для бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Островерхов В.М., Качмарський І.В. Стратегічна стійкість організацій: категоріальний базис. Вісник Східноукраїнського університету імені Володимира Даля № 6 (286) 2024. – стор. 86-91
2. Шамрін Р. В. Розробка методики оцінки економічної стійкості підприємств [Електронний ресурс] / Р. В. Шамрін // Вісник Запорізького національного університету. 2010. Випуск 4(8). С. 103-107. – Режим доступу: http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/eco_2010_4/2010_4/103-107.pdf.
3. АСС. Ведення бізнесу під час війни в Україні. 2022. URL: <https://chamber.ua/ua/news/rezultaty-ostannohoopytuvannia-palaty-87-kompaniy-chleniv-hotovi-aktivno-doluchatysia-do-vidbudovy-ekonomiky-ukrainy-pisliaviyny>.
4. Готра В. В., Ріпич В. В., Дячок А. В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 219–223. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/38.pdf.
5. Денисенко М. П. Заходи покращення фінансового стану підприємства у сучасних умовах господарювання. *Економіка і держава*. 2019. № 12. С. 61–65. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.6>.
6. Ковтуненко Ю. В. Методичні основи аналізу фінансового стану промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 8/2. С. 40–41. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/2588>.
7. Марусяк Н. Л. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. - 172 с.
8. Попович Д.В., Алимов О.С. Дослідження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств та засоби її підвищення у сучасних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 1. С. 31–35. - URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_ukr/8.pdf.
9. Чемчикаленко Р. А., Сукрушева Г. О., Ткаченко А. Ю. Теоретичні основи управління фінансовим станом підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 27. С. 350–354. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/27_2019_ukr/56.pdf
10. OECD (2024), Development Co-operation Report 2024: Tackling Poverty and Inequalities through the Green Transition, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/357b63f7-en>.
11. Gentilini, Ugo, et al. Social Protection and the Pandemic: Ten Lessons for Crisis Response. The World Bank, 2022.
12. Humphrey, Chris, and N. V. van de Walle (Eds.). Aid and the Geopolitics of Development. Oxford University Press, 2021.
13. О.С. Дуброва. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями її забезпечення. Вісник Хмельницького національного університету 2010, № 1, Т. 1. Стор. 15-19. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_1_1/pdf/015-019.pdf

14. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності у 2013-2023 роках. – URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

15. ОЦІНКА ВПЛИВУ ВІЙНИ НА МІКРО-, МАЛІ ТА СЕРЕДНІ ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ. КИЇВ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024 рік. – URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>

16. Експрес-випуск: ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ВЕЛИКИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ за 2024 рік. – Державна служба статистики. - <https://www.ukrstat.gov.ua/>

17 Звіт про фінансову стабільність – грудень, 2024. . Національний банку України, 2024. – URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2024-roku>

18. UKRAINE: Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). - the World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. - February 2025. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fourth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4-february-2022-december-2024-english>

19. Мінфін: Україна отримала від Євросоюзу вже 14 млрд євро із 18,1 млрд, передбачених у межах ERA. – URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-minfin-ukraina-es-dopomoha-v-mezhah-era/33546017.html>

20. План реалізації Ukraine Facility 2024-2027 pp. – URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>

REFERENCES

1. Ostroverhov V.M., Kachmarskiy I.V. Strategichna stiykist' organizatsiy: kategorialniy basis. Visnik Shkidnoukrainskogo Nationalnogo Universitetu imeni Volodimira Dalya # 6 (286) 2024. – stor. 86-91

2. ShamrIn R. V. Rozrobka metodiki otsinki ekonomichnoyi stiykosti pidpriemstv [Elektronniy resurs] / R. V. Shamrin // Visnik Zaporizkogo natsionalnogo universitetu. 2010. Vipusk 4(8). S. 103-107. – Rezhim dostupu: http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/eco_2010_4/2010_4/103-107.pdf.

3. ASS. Vedennya biznesu pid chas viyni v Ukrayini. 2022. URL: <https://chamber.ua/ua/news/rezultaty-ostannohoopytuvannia-palaty-87-kompaniy-chleniv-hotovi-aktyvno-doluchatsya-do-vidbudovy-ekonomiky-ukrainy-pisliaviyny>.

4. Gotra V. V., Ripich V. V., Dyachok A. V. Diagnostika finansovogo stanu pidpriemstva ta shlyahi yogo pokraschennya. Ekonomika i suspilstvo. 2017. # 8. S. 219–223. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/38.pdf.

5. Denisenko M. P. Zahodi pokraschennya finansovogo stanu pidpriemstva u suchasniy umovah gospodaryuvannya. Ekonomika i derzhava. 2019. # 12. S. 61–65. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.6>.

6. Kovtunenکو Yu. V. Metodichni osnovi analizu finansovogo stanu promislavogo pidpriemstva. Ekonomika. Finansy. Pravo. 2016. # 8/2. S. 40–41. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/2588>.

7. Marusyak N. L. Finansoviy analiz : navch. posibnik. Chernivtsi : Chernivets. nats. un-t im. Yu. Fedkovicha, 2020. - 172 s.

8. Popovich D.V., Alimov O.S. Doslidzhennya efektyvnosti finansovo-gospodarskoyi diyalnosti pidpriemstv ta zasobi yiyi pidvischennya u suchasniy umovah. Priazovskiy

ekonomichniy visnik. 2018. # 1. S. 31–35. - URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/8.pdf.

9. Chemchikalenko R. A., Sukrusheva G. O., Tkachenko A. Yu. Teoretichni osnovi upravlinnya finansovim stanom pidpriemstva. Infrastruktura rinku. 2019. Vipusk 27. S. 350–354. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/27_2019_ukr/56.pdf

10. OECD (2024), Development Co-operation Report 2024: Tackling Poverty and Inequalities through the Green Transition, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/357b63f7-en>.

11. Gentilini, Ugo, et al. Social Protection and the Pandemic: Ten Lessons for Crisis Response. The World Bank, 2022.

12. Humphrey, Chris, and N. V. van de Walle (Eds.). Aid and the Geopolitics of Development. Oxford University Press, 2021.

13. O.S. Dubrova. STRATEGICHNA STIYKISTYB PIDPRIEMSTVA: SKLADOVI TA NAPRYAMI YIYI ZABEZPECHENNYA. Visnik Hmel'nitskogo natsionalnogo universitetu 2010, # 1, T. 1. Stor. 15-19. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_1_1/pdf/015-019.pdf

14. Obsyag viroblenoyi produktsiyi (tovariv, poslug) sub'ektiv velikogo, serednogo, malogo ta mikropidpriemnistva za vidami ekonomichnoy diyalnosti u 2013-2023 rokah. – URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

15. OTSINKA VPLIVU VIYNI NA MIKRO-, MALI TA SEREDNI PIDPRIEMSTVA V UKRAYINI. KIYIV: Programa rozvitku OON v Ukrayini, 2024 rik. – URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>

16. Ekspres-vipusk: FINANSOVI REZULTATI DIYAL'NOSTI VELIKIH TA SEREDNIH PIDPRIEMSTV ZA 2024 RIK. - URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

17 Zvit pro finansovu stabilnist – gruden, 2024. . Natsionalniy banku Ukrayini, 2024. – URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2024-roku>

18. UKRAINE: Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). - the World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. - February 2025. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fourth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4-february-2022-december-2024-english>

19. Minfin: Ukrayina otrimala vid Evrosoyuzu vzhe 14 mlrd Evro iz 18,1 mlrd, peredbachenih u mezhah ERA. – URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-minfin-ukraina-es-dopomoha-v-mezhah-era/33546017.html>

20. Plan realizatsiyi Ukraine Facility 2024-2027 rr. – URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>

DOI 10.31558/2307-2318.2025.3.15

УДК 339.9:330.341.1

JEL Classification: E23, F 01

Миценко В.І.,

канд. пед. наук, доцент,

доцент кафедри міжнародних економічних відносин та іноземних мов,

Центральноукраїнський національний технічний університет

ORCID: 0000-0001-6034-0224

e-mail: valeriy369@hotmail.com

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ВАРТОСТІ

У статті досліджено трансформацію глобальних ланцюгів вартості (GVC) в умовах зростання турбулентності світової економіки та посилення системних ризиків, спричинених глобальною фінансовою кризою 2008 р., пандемією COVID-19, торговельними війнами та повномасштабною війною Російської Федерації проти України. Обґрунтовано, що в сучасних умовах ключовим чинником забезпечення стійкого економічного розвитку стає резильєнтність глобальних ланцюгів вартості. Узагальнено наукові підходи до трактування феномену резильєнтності у соціально-економічних і поведінкових науках та виокремлено її абсорбційний, адаптивний і трансформаційний виміри. Запропоновано авторське визначення резильєнтності GVC як комплексної здатності глобального розосередженого ланцюга створення доданої вартості до поглинання зовнішніх шоків, динамічної адаптації та трансформації з метою збереження й відновлення продуктивності праці. Розроблено методологічний підхід до оцінювання резильєнтності GVC на основі аналізу темпів зростання індексів форвардної та зворотної агломерації й їх взаємозв'язку з продуктивністю праці. Запропоновано матрицю визначення типів резильєнтності GVC, що дає змогу ідентифікувати характер реакції національних економік на кризові та посткризові виклики.

Ключові слова: глобальні ланцюги вартості, резильєнтність, форвардна агломерація, зворотна агломерація, виклики економічного розвитку, ризики, нестабільність, невизначеність, стійкий економічний розвиток.

Рис. – 3, Табл. – 1, Літ. - 12

Mytsenko Valerii

PhD in Pedagogy, Associate Professor

Associate Professor of the Department of International Economic Relations and Foreign Languages, Central Ukrainian National Technical University

ORCID: 0000-0001-6034-0224

e-mail: valeriy369@hotmail.com

METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF RESEARCHING THE RESILIENCE OF GLOBAL VALUE CHAINS

The article examines the transformation of global value chains (GVCs) under conditions of increasing turbulence in the world economy and the escalation of systemic risks caused by the

global financial crisis of 2008, the COVID-19 pandemic, trade tensions, and the full-scale war of the Russian Federation against Ukraine. It is substantiated that, in the current environment, the resilience of global value chains becomes a key prerequisite for sustainable economic development. The study systematizes existing scientific approaches to the interpretation of resilience in socio-economic and behavioral sciences and identifies its absorptive, adaptive, and transformative dimensions. An author's definition of GVC resilience is proposed, understood as the complex ability of a globally fragmented value chain to absorb external shocks, dynamically adapt and transform in response to them while preserving and restoring labor productivity. A methodological framework for assessing GVC resilience is developed based on the analysis of growth rates of forward and backward agglomeration indices and their relationship with labor productivity. A matrix for identifying types of GVC resilience is proposed, enabling the classification of national economies' responses to crisis and post-crisis challenges.

Keywords: global value chains, resilience, forward agglomeration, reverse agglomeration, economic development challenges, risks, instability, uncertainty, sustainable economic development.

Fig. – 3, Table – 1, Ref. – 12

Постановка проблеми. Для сучасного глобального економічного розвитку притаманна визначальна роль глибоко інтегрованих та взаємозалежних мереж ланцюгів створення вартості (GVC), що обумовлює структурні зрушення економіки на глобальному, регіональному, національному, галузевому та фірмовому рівнях.

Турбулентність та ризики сучасного глобального світу формують виклики подальшого економічного розвитку - глобальна фінансова криза 2008 р. (GFC), торговельне напруження між світовими лідерами, пандемія COVID-19 та війна РФ проти України спричинили значне скорочення світової торгівлі, зміну структури експорту, порушення логістики та виробничих процесів у GVC. Міжнародне виробництво внаслідок технологічних змін, зумовлених еволюцією економіки, орієнтованої на технології, а також взаємодією між державною політикою та тенденціями сталого розвитку, сьогодні зазнає кардинальних трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню феномену GVC присвячено низку наукових праць таких дослідників, як П. Антрас, І. Валлерстайн, Дж. Вомак і Д. Джонс, Р. Каплінські, П. Кругман, М. Морріс, М. Портер, Т. Седжен, Е. Хелпман та багатьох інших вчених. Дослідженню концепції управління GVC присвячені праці Г. Джереффі, С. Арндта і Х. Кержковського, К. Болдуїна та К. Кларка, Дж. Джарілла, Е. Лоренца та В. Повелла, Т. Стерджена і Дж.-Р. Лі та інших. Серед українських вчених, які досліджували феномен GVC слід відзначити Г.В. Дугінець, М. Кизима, І. Кравцова, О. Рогача, Н. Черкас та багатьох інших. Питанням дослідження феномену резильєнтності присвячені праці таких українських вчених, як П. В. Бобринців, Е. О. Грішин, І. В. Лещух, Е.М. Лібанова, О. І. Решетняк, К. В. Стрюк, В. Є. Хаустова, Г. Л. Чмиль тощо.

Метою даної статті є розробка методологічних засад дослідження резильєнтності глобальних ланцюгів вартості.

Виклад основного матеріалу. Важливим центром уваги дослідників антикризових стратегій GVC має бути резильєнтність останніх. Питання резильєнтності сьогодні досліджуються в багатьох напрямках поведінкових наук – резильєнтність особистості, резильєнтність підприємств, резильєнтність ринків, резильєнтність бізнесу, резильєнтність

підприємства, резильєнтність економіки, резильєнтність країн та регіонів в умовах нестабільності.

В економічній літературі через особливості сучасного розвитку соціально-економічних систем усіх рівнів, як-от нестабільність, невизначеність, поширення політичних та воєнних конфліктів на соціально-економічні процеси, актуалізувались дослідження спроможності економіки та її суб'єктів до відновлення після криз та адаптації до нових умов, що у вузькому сенсі визначає поняття резильєнтності або стійкості.

Наявні підходи до визначення поняття резильєнтності в різних напрямках дослідження соціально-поведінкових наук представлено у табл. 1.

Отже, ключовими словами в наявних підходах до визначення феномену резильєнтності є: «комплексність», «здатність», «адаптація», «трансформація», «відновлення», «короткострокова / миттєва реакція», «постподія / криза / шок / нестабільність».

У працях Дж. Масика та Е. Лібанової наголошено на тому, що «відповідно до сили шоку виокремлюють три основні варіанти реагування [1]: 1) у випадку слабого впливу чинити опір, абсорбуючи наслідки (абсорбційна здатність – *absorptive capacity*); 2) у випадку помірного впливу пристосовувати систему, змінюючи її параметри (адаптивна здатність – *adaptive capacity*); 3) у випадку екстремально сильного впливу трансформувати систему (трансформаційна здатність – *transformative capacity*)» [1].

Основними просторовими вимірами резильєнтності є глобальний, національний і локальний [1]. У загальному сенсі резильєнтність використовується як метафора, що намагається описати, як системи поглинають загрози та підтримують свою властиву структуру та поведінку.

Таблиця 1 – Підходи до визначення поняття резильєнтності у соціально-поведінкових науках

№	Визначення	Автор	Фокус
1	2	3	4
1.	Резильєнтність – здатність оговтуватись від потрясінь й адаптуватись до змін переважно у короткостроковій перспективі [1]. Сутність резильєнтності – здатність системи абсорбувати і поглинати шоки, швидко відновлюватись й адаптуватись до змін, зберігаючи свої основні функції [1]. Часовий горизонт – короткотермінові реакції на потрясіння та кризи, що передбачає здатність швидко відновлюватись [1]. Інструмент – здатність адаптуватись й змінюватись, реагуючи на потрясіння, що передбачає вивчення досвіду й коригування стратегій задля кращих відповідей на майбутні потрясіння [1].	Е. М. Лібанова	Комплексне трактування резильєнтності. Демографічний, економічний, екологічний чи соціальний виміри / прояви

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
	Фокусування – відновлення й адаптація до конкретних шоків (стихійні лиха, економічні кризи, епідемії, війни) [1].		
2.	Демографічний вимір резильєнтності – здатність населення відновлюватись кількісно й якісно, попри погіршення якості життя внаслідок шоку, при чому мова йде не так про збереження чисельності населення, як про створення всім членам суспільства широкого і рівного доступу до можливостей [2].	Е.М. Лібанова	Демографічний фокус
3.	«Резильєнтність – це психологічний ресурс особистості з подолання стресу та адаптації після травмуючої ситуації до нових обставин життя, що забезпечує її повноцінне функціонування та обумовлений регулятивними (здатність до саморегуляції, життєстійкості, самоконтроль, мотивація успіху, активні копінги), когнітивними (оптимістичний атрибутивний стиль, когнітивна гнучкість, осмисленість життя, його націленість на досягнення певної мети, розвинутий духовний інтелект), емоційними (перевага позитивних емоцій, доброго настрою, здатність регулювати емоції) та соціально-поведінковими (ефективний холдинг у дитинстві, добре виховання, добрі стосунки із дорослими у дитинстві, наявність партнерів та друзів, наявність соціальної підтримки та спроможність звертатись за підтримкою до інших) якостями та здатностями [3].	Е. О. Грішин	Феномен резильєнтності у психології розуміється у трьох площинах – як риса чи здатність особистості долати стрес, як процес копіngu та як адаптаційно-захисний механізм особистості, що дає змогу протистояти стресу чи адаптуватись після психотравми
4.	Соціально-економічна резильєнтність просторово-суспільної системи – здатність до адаптації (фактично поглинання) та/або пом'якшення втрат, трансформації (переорієнтації), швидкого відновлення після впливу шоків та викликів різного характеру завдяки внутрішнім адаптивним властивостям (факторам захисту) [4].	І. В Лещух	Комплексність фокусу, враховує просторові, часові, атрибутивні та інші властивості категорії «соціально-економічна резильєнтність просторово-суспільної системи»

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
5.	Бізнес-резильєнтність – здатність ефективно адаптуватися до нестабільного попиту, технологічних змін і поведінкових зрушень у споживчому середовищі [5].	Г. Л. Чміль, К. В. Стрюк	Ключовими векторами такого перетворення є цифровізація маркетингових процесів, персоналізація комунікацій, розвиток омніканального підходу та використання аналітики в режимі реального часу
6.	Резильєнтність підприємства – здатність організаційної системи динамічно адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін, зберігаючи критичні функції, відновлюючи продуктивність після порушень і трансформуючись у відповідь на нові виклики на основі самоорганізації, навчання та мобілізації ресурсів [6].	П. В. Бобринців	Управління резильєнтністю підприємств. Базові ознаки резильєнтності – збереження критичних функцій під час криз, що забезпечує безперервність мінімально необхідного рівня операцій, а також здатність відновлювати продуктивність завдяки мобілізації фінансових, технічних, кадрових та інформаційних ресурсів. Вищим рівнем є трансформаційність
7.	Резильєнтність – властивість економічної системи, яка має постподієвий характер, що дозволяє поглинати або пом'якшувати втрати, переналаштовувати, відновлювати її стан завдяки внутрішнім адаптивним властивостям після впливу шоків різного характеру [7].	В. Є. Хаустова, О. І. Решетняк	Існує дві групи факторів всередині самої системи, що її забезпечують: 1) «природні» фактори економічної системи; 2) «набуті» фактори, що характеризують адаптивність економічної системи

Більш конкретно резильєнтність використовується як глобальний стан готовності, коли цільові системи можуть поглинати неочікувані та потенційно серйозні шоки та стреси [8-9]. Такі визначення, безумовно, корисні для політиків, оскільки дають змогу краще розуміти систему, визначати можливості для покращення її функціонування та здатності протидіяти порушенням.

Отже, визначаючи, з одного боку, GVC суб'єктом управління резильєнтністю на глобальному рівні, з іншого – суб'єктом бізнесу, пропонуємо під *резильєнтністю глобальних ланцюгів вартості* розуміти комплексну здатність глобального розсердженого ланцюга послідовно взаємопов'язаних видів діяльності зі створення доданої вартості до абсорбції зовнішніх криз, динамічної адаптації та трансформації у відповідь на них, зберігаючи та відновлюючи свою продуктивність праці.

Ключовими стратегіями реагування на зовнішні кризи, застосування яких може свідчити про резильєнтність соціально-економічної системи глобального рівня, є стратегії абсорбції, тобто поглинання шоку, адаптації до нових умов та трансформації у відповідь на нові виклики, основним результатом / ознакою здатності до резильєнтності – збереження / відновлення продуктивності після пережитої кризи.

У даному випадку ми погоджуємося з визначеннями *адаптації* як внесення необхідних некардинальних змін для кращого пристосування до нової ситуації із тривалими непередбачуваними шоками, що передбачає гнучкість системи та її здатність вносити поступові зміни на постійній основі шляхом пристосування, навчання та інновації [1], а *трансформації* як здатності здійснювати принципові зміни для мінімізації наслідків шоків у майбутньому [1], що стосується, зокрема, глибинних змін в організаційних структурах.

З метою встановлення факту сформованої резильєнтності GVC пропонуємо використовувати показники *Темпів зростання індексів агломерації GVC*: форвардної (прямої, у напрямі до споживачів) та зворотної (у напрямі до постачальників).

T_{AGGF} пропонуємо розраховувати так:

$$T_{AGGF} = \frac{\overline{AGG_{(j,r,t)}^F}}{\overline{AGG_{(j,r,t-1)}^F}},$$

де T_{AGGF} = T(empo) AGG(lomeration) F(orward) – Темп зростання середнього індексу форвардної (прямої, у напрямі до споживачів) агломерації;

$\overline{AGG_{(j,r,t)}^F}$ – Середній індекс форвардної агломерації за країнами-партнерами (country j) й індустріями (industry r) у t -му році (time t);

$\overline{AGG_{(j,r,t-1)}^F}$ – Середній індекс форвардної агломерації за країнами-партнерами й індустріями у $(t - 1)$ -му році.

T_{AGGB} пропонуємо розраховувати так:

$$T_{AGGB} = \frac{\overline{AGG_{(j,r,t)}^B}}{\overline{AGG_{(j,r,t-1)}^B}},$$

де T_{AGGB} = T(empo) AGG(lomeration) B(ackward) – Темп зростання середнього індексу зворотної (у напрямі до постачальників) агломерації;

$\overline{AGG_{(j,r,t)}^B}$ – Середній індекс зворотної агломерації за країнами-партнерами (country j) й індустріями (industry r) у t -му році (time t);

$\overline{AGG_{(j,r,t-1)}^B}$ – Середній індекс зворотної агломерації за країнами-партнерами й індустріями у $(t - 1)$ -му році.

Враховуючи, що основним результатом / ознакою здатності до резильєнтності є збереження / відновлення продуктивності після пережитої кризи, вважаємо доцільним визначати наявність потенціалу резильєнтності у GVC через встановлення зв'язку між середнім *Темпом зростання середнього індексу форвардної агломерації (X1)* за певну кількість кризових та посткризових періодів, середнім *Темпом зростання середнього індексу зворотної агломерації (X2)* за певну кількість кризових та посткризових періодів і рівнем продуктивності праці у кризовий та посткризовий період.

Продуктивність праці – це важливий економічний показник, тісно пов'язаний з економічним зростанням, конкурентоспроможністю та рівнем життя в економіці. Продуктивність праці відображає загальний обсяг продукції (виміряний у валовому внутрішньому продукті, ВВП), виробленої на одиницю праці (виміряну в кількості зайнятих осіб або відпрацьованих годин) протягом певного періоду часу. Цей показник дає змогу оцінювати співвідношення ВВП до рівня трудових ресурсів та темпи зростання з плином часу, в такий спосіб надаючи загальну інформацію про ефективність і якість людського капіталу у виробничому процесі для певного економічного та соціального контексту, включно з іншими додатковими ресурсами та інноваціями, що використовуються у виробництві.

Наявність зв'язку високої щільності між зміною конфігурації GVC та продуктивністю праці буде свідчити про встановлений потенціал резильєнтності GVC певної країни.

Для інтерпретації отриманих результатів щодо типу резильєнтності залежно від інтервалів значень показників Темпів зростання індексів форвардної та зворотної агломерації пропонуємо таку матрицю (рис. 1).

За результатами аналізу можна зробити висновок про формування комплексної резильєнтності GVC у відповідь на зростаючі виклики зовнішнього середовища.

Трансформаційна резильєнтність (високий рівень) $T_{AGGF} > 1, T_{AGGB} > 1$	Абсорбційна резильєнтність (середній рівень) $T_{AGGF} > 1, T_{AGGB} < 1$
Адаптивна резильєнтність (середній рівень) $T_{AGGF} < 1, T_{AGGB} > 1$	Низький рівень резильєнтності $T_{AGGF} < 1, T_{AGGB} < 1$

Рисунок 1 – Матриця визначення типу резильєнтності GVC

Джерело: розроблено автором

Абсорбційна резильєнтність свідчить про спробу виробників країни, які беруть участь у GVC, відреагувати на зовнішню кризу шляхом збільшення своєї присутності у «вищих за течєю» ланках ланцюгу, тобто збільшуючи інтеграцію з GVC як постачальників сировини.

Адаптивна резильєнтність свідчить про застосування національними виробниками стратегії збільшення доданої вартості експорту та зменшення інтеграції у GVC як поставальників сировини у відповідь на виклики зовнішньої кризи.

Переважає кількість досліджень процесу трансформації в економічній науці стосується макро- та мегарівнів. Проте ми підтримуємо *визначення сутності трансформації*, яке було надано в праці О. В. Корнух та А. М. Турила [11], як «*економічної категорії, яка пов'язана з економічною сферою, притаманна різним рівням господарювання, відображає складний процес, що здійснюється одночасно в просторі і часі, відбувається під впливом об'єктивних та суб'єктивних чинників і ключовою ознакою якого є сукупність змін, які в кінцевому підсумку призводять до нового економічного стану, нових економічних результатів та постановки нових економічних цілей та завдань*».

Трансформаційна резильєнтність свідчить про комплексні зміни у конфігурації участі національних виробників у GVC через зростання інтеграції на вищих та нижчих ланках ланцюгів вартості.

У науковій літературі різних галузей науки приділяється увага дослідженню феномену «трансформації». В роботі Є. А. Івченка проведено узагальнення підходів до визначення цього поняття від природничих до соціально-поведінкових наук [10].

При чому, у всіх описаних вище варіантах реактивних стратегій на зовнішні виклики GVC ключовим детермінантом резильєнтності залишається збереження та відновлення продуктивності праці після кризових періодів.

Алгоритм авторської методики визначення резильєнтності GVC можна описати так (рис. 2).

Узагальнюючи *ризики та кризи, які стали викликами у діяльності GVC*, треба зазначити насамперед:

- міжнародні кризи та їх наслідки: пандемія COVID-19 і фінансова криза 2007–2008 рр.;
- тривале геополітичне напруження: односторонні протекціоністські заходи, запроваджені мита, торговельні війни;
- навмисні потрясіння: війни, терористичні атаки – вторгнення Російської Федерації в Україну та санкції проти Росії – призвели до тимчасових цінових шоків у ланцюгах поставок енергії та продуктів харчування в Європі;
- стихійні лиха як наслідки зміни клімату: землетруси, цунамі, повені, що можуть зупинити внутрішнє виробництво та вплинути на міжнародну торгівлю.

Ці ризики зазвичай впливають на певну територію, але можуть мати тривалий вплив, оскільки місцева економіка та інфраструктура відновлюються. Техногенні катастрофи та аварії можуть бути своєчасно локалізовані, але все одно чинять негативний вплив на ланцюги поставок, якщо зачіпають ключові ресурси або території стратегічного значення. Події такого характеру можуть одночасно впливати на кілька економік, а також вимагати змін у стратегіях діяльності GVC.

Грунтуючись на дослідженні ОЕСР [12], пропонуємо адаптовану автором структурну модель, що описує роль резильєнтності в управлінні соціально-економічними системами різних рівнів (рис. 3).

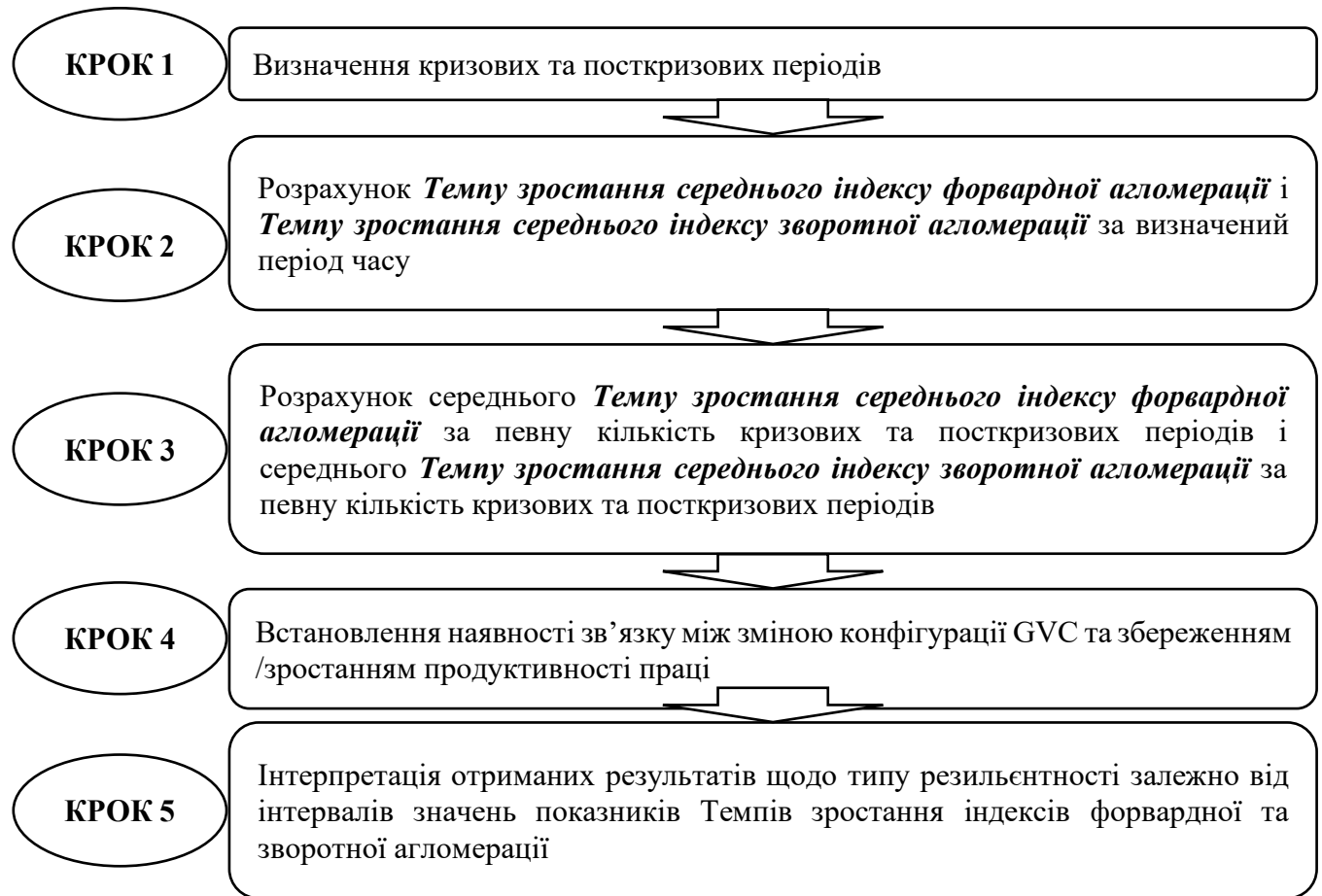


Рисунок 2 – Алгоритм авторської методики визначення резильєнтності GVC
Джерело: розроблено автором

Зовнішні потрясіння можуть серйозно впливати на суспільство та економіку, і ці події не можуть бути повністю враховані внутрішніми стратегіями фірм. Уряди повинні втручатися та доповнювати зусилля приватного сектору, виконуючі три основні завдання, характер яких може відрізнятися залежно від типу ризику: запобігання ризикам; виявлення та передбачення криз; підготовка політичних відповідей.

Визначення ролі урядів у забезпеченні належного функціонування міжнародних ланцюгів постачання є складним завданням, особливо тому, що ці ланцюги постачання включають каскадні рівні постачальників у багатьох країнах. Системи раннього попередження та виявлення, а також чіткий розподіл обов'язків дають змогу зрозуміти, коли потрібне політичне втручання. Це може включати розробку показників для розуміння ймовірності широкомасштабного впливу.

Підходи, засновані на резильєнтності, розглядають взаємодію структури та діяльності систем і дають змогу зрозуміти і навіть кількісно оцінити, мережу складних взаємопов'язаних ризиків та їх потенціал для каскадних системних руйнувань.

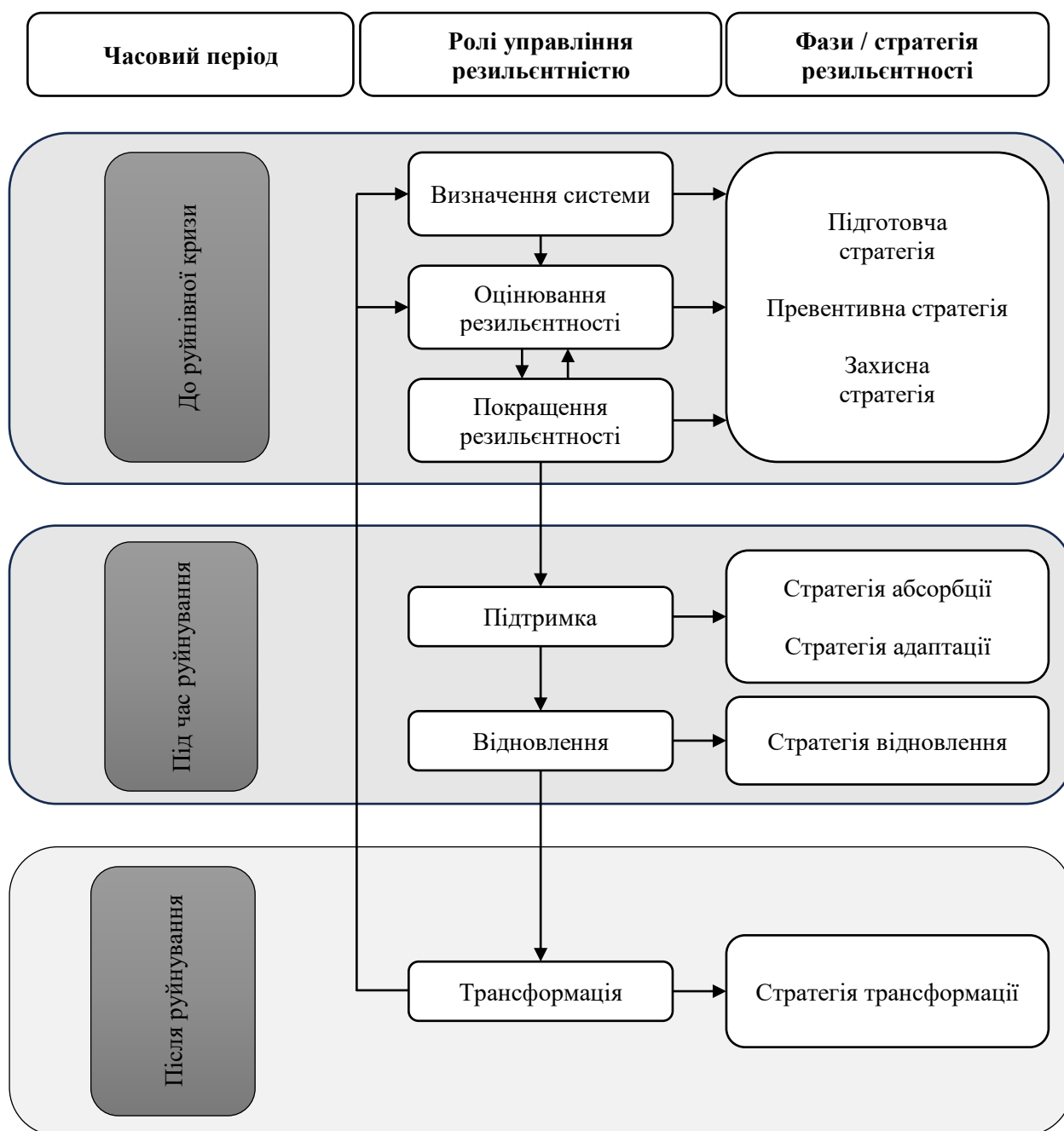


Рисунок 3 – Роль та стратегії резильєнтності системи на різних етапах кризи

Джерело: адаптовано автором на основі [12]

Такий підхід дедалі більше привертає увагу на міжнародному рівні, де необхідність кращого захисту складних систем від системних загроз стосується не лише того, чи зможе система пережити кризу, але й у якому стані вона опиниться після руйнування.

Висновки. Глобальні ланцюги вартості (GVC) піддаються різноманітним ризикам та потрясінням, включаючи ризик глобальної пандемії, а також зміну клімату, стихійні лиха, геополітичну напруженість, ризик кібератак та інші, які важче передбачити. Деякі з цих ризиків, такі як COVID-19, виникають переважно поза межами економічної системи, і підприємства не завжди можуть запобігти їх виникненню. Однак, досвід пандемії COVID-19 показав, що бізнес-практики відіграють важливу роль у мінімізації або посиленні впливу таких потрясінь на GVC.

Наявність надійних практик управління GVC у відповідь на виникнення потрясіння може допомогти підприємствам реагувати швидше та ефективніше, тим самим мінімізуючи тяжкість їх наслідків.

Тож, резильєнтність – це філософія та методологічна практика, яка підкреслює роль відновлення після зовнішньої кризи, так само, як і поглинання загрози та її наслідків. З філософського погляду, цей спосіб мислення ґрунтується на забезпеченні виживання системи, а також на загальному визнанні того, що запобігти або пом'якшити всі категорії ризиків одночасно практично неможливо.

Фахівці з резильєнтності прагнуть використовувати обмежені фінансові та трудові ресурси для підготовки своєї системи до широкого кола загроз, водночас визнаючи, що в певний момент у майбутньому зрив відбудеться.

З огляду на численні обмеження та можливості оптимізації виробництва в усіх ланцюгах вартості, прийняття рішень для пошуку правильного балансу між економічними, екологічними та соціальними очікуваннями є складним завданням для бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лібанова Е.М. Резильєнтність соціоекономічної системи України до шоків, спричинених війною: специфіка формування і реагування. *Демографія та соціальна економіка*. 2024, № 4 (58). С. 3-23
2. Investing in women's rights to build demographic resilience. *China Daily*. 2024. URL: <https://www.chinadaily.com.cn/a/202208/24/WS63057ca0a310fd2b29e73e97.html>
3. Грішин Е.О. ЕЗИЛІЄНТНІСТЬ ОСОБИСТОСТІ: СУТНІСТЬ ФЕНОМЕНУ, ПСИХОДІАГНОСТИКА ТА ЗАСОБИ РОЗВИТКУ. *Вісник ХНПУ імені Г.С. Сковороди*. Психологія. Випуск 64. – 2021. – С. 62-81
4. Лещух І.В. Еволюція теоретичних підходів до дослідження соціально-економічної резильєнтності країни та регіонів в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. Випуск # 61 / 2024
5. Чміль Г.Л., Стрюк К.В. РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У FMCG-СЕКТОРІ: ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. -Випуск # 76 / 2025
6. Бобринцев п. В. Управління резильєнтністю підприємств у контексті стратегічних викликів бізнес-середовища: теоретичний аспект. *БІЗНЕСІНФОРМ*. № 8_2025. – С. 333-342
7. ХАУСТОВА В. Є., РЕШЕТНЯК О. І. РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЕКОНОМІКИ: СУТНІСТЬ І ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ. - *БІЗНЕСІНФОРМ* № 7_2023. – С. 30-41
8. Masik G. The concept of resilience: Dimensions, properties of resilient systems and spatial scales of resilience. *Geographia Polonica*. 2023. Iss. 95 (4). P. 295—310.

9. Larkin, S., Fox-Lent, C., Eisenberg, D. A., Trump, B. D., Wallace, S., Chadderton, C., & Linkov, I. (2015). Benchmarking agency and organisational practices in resilience decision making. *Environment Systems and Decisions*, 35(2), 185-195.

10. Івченко Є.А. ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ПОНЯТТЯ ТА ПІДХОДИ ДО ЙОГО РОЗУМІННЯ В ЕКОНОМІЧНОМУ КОНТЕКСТІ. *Ефективна економіка*. № 12, 2015

11. Корнух О.В. «Економічна трансформація» як ключове поняття сучасного громадського розвитку / О.В. Корнух, А.М. Турило // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. — № 6, частина 3. — С. 189-191.

12. OECD (2019) Resilience-based strategies and policies to address systemic risks, OECD NAEC, Paris

REFERENCES

1. Libanova E.M. Rezylientnist sotsioekonomichnoi systemy Ukrainy do shokiv, sprychynenykh viinoiu: spetsyfika formuvannia i reahuvannia. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*. 2024, № 4 (58). S. 3-23

2. Investing in women's rights to build demographic resilience. *China Daily*. 2024. URL: <https://www.chinadaily.com.cn/a/202208/24/WS63057ca0a310fd2b29e73e97.html>

3. Hrishyn E.O. EZYLIIeNTNIST OSOBYSTOSTI: SUTNIST FENOMENU, PSYKhODIAHNOSTYKA TA ZASOBY ROZVYTKU. *Visnyk KhNPU imeni H.S. Skovorody. Psykholohiia*. Vypusk 64. – 2021. – S. 62-81

4. Leshchukh I.V. Evoliutsiia teoretychnykh pidkhodiv do doslidzhennia sotsialno-ekonomichnoi rezylientnosti krainy ta rehioniv v umovakh nestabilnosti. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vypusk # 61 / 2024

5. Chmyl H.L., Striuk K.V. REZYLIeNTNIST MARKETYNHOVYKh STRATEHII U FMCG-SEKTORI: VPLYV TsYFROVYKh TEKNOLOHII TA POVEDINKY SPOZhYVACHIV. *EKONOMIKA TA SUSPILSTVO*. -Vypusk # 76 / 2025

6. Bobryntsev p. V. Upravlinnia rezylientnistiu pidpriemstv u konteksti stratehichnykh vyklykiv biznes-seredovyscha: teoretychnyi aspekt. *BIZNESINFORM*. № 8_2025. – S. 333-342

7. KhaUSTOVA V. Ye., REShETNIaK O. I. REZYLIeNTNIST EKONOMIKY: SUTNIST I VYKLYKY DLIa UKRAINY. - *BIZNESINFORM* № 7_2023. – S. 30-41

8. Masik G. The concept of resilience: Dimensions, properties of resilient systems and spatial scales of resilience. *Geographia Polonica*. 2023. Iss. 95 (4). P. 295—310.

9. Larkin, S., Fox-Lent, C., Eisenberg, D. A., Trump, B. D., Wallace, S., Chadderton, C., & Linkov, I. (2015). Benchmarking agency and organisational practices in resilience decision making. *Environment Systems and Decisions*, 35(2), 185-195.

10. Ivchenko Ye.A. TRANSFORMATsIIa YaK PONIaTTIa TA PIDKhODY DO YOHO ROZUMINNIa V EKONOMICHNOMU KONTEKSTI. *Efektivna ekonomika*. № 12, 2015

11. Kornukh O.V. «Економічна трансформатсиа» yak kliuchove poniattia suchasnoho hromadskoho rozvytku / O.V. Kornukh, A.M. Turylo // Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. 2014. — № 6, chastyna 3. — S. 189-191.

12. OECD (2019) Resilience-based strategies and policies to address systemic risks, OECD NAEC, Paris

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ЕКОНОМІКА і ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ

Засновано у 2007 р.

ВИПУСК № 3 (59) • 2025

Підписано до друку 30.09.2025 р.

Донецький національний університет імені Василя Стуса,
21021, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21
Ідентифікатор друкованого медіа R30-03751 (рішення Національної ради
України з питань телебачення та радіомовлення № 1091 від 28.03.2024 р.).