

Міністерство освіти і науки України  
Західноукраїнський національний університет  
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту  
Івано-Франківський фаховий коледж технологій та бізнесу

*Збірник тез доповідей  
науково-практичної конференції*

**«СУЧАСНІ ТРЕНДИ СВІТОВОЇ НАУКИ»**

**29 квітня 2025 року**

Івано-Франківськ – 2025

«Сучасні тренди світової науки»

Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні тренди світової науки», 29 квітня 2025 року – Івано-Франківськ: НАІР, 2025.– 208 с.

Редакційна колегія:

- Ляхович Г.І. д.е.н., професорка, професорка кафедри управління та адміністрування, директорка ІФННІМ ЗУНУ
- Бабінець В.М. директор фахового коледжу технологій та бізнесу
- Алексеєнко Л.М. д.е.н., професорка, завідувачка кафедри управління та адміністрування
- Білецька І.М. д.е.н., професорка, завідувачка кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту
- Вакун О.В. к.е.н., доцентка, доцентка кафедри управління та адміністрування, заступниця директора ІФННІМ ЗУНУ
- Дмитришин М.В. к.е.н., доцентка, доцентка кафедри управління та адміністрування, заступниця директора ІФННІМ ЗУНУ
- Жекало Г.І. к.пол.н., доцентка, доцентка кафедри управління та адміністрування, заступниця директора ІФННІМ ЗУНУ
- Сабецька Т.І. к.е.н., доцентка, доцентка кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту, заступниця директора ІФННІМ ЗУНУ

Відповідальна за випуск:

Ляхович Г.І. д.е.н., проф., директорка ІФННІМ ЗУНУ.

Рекомендовано до друку Вченою радою Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту (протокол №6 від 28 березня 2025 року).

До збірника увійшли матеріали науково-практичної конференції «Сучасні тренди світової науки», яка відбулася 29 квітня 2025 року на базі Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Західноукраїнського національного університету.

За зміст наукових праць та достовірність наведення фактологічних статистичних матеріалів відповідальність несуть автори.

**Феценець Василь Васильович**, магістрант,  
**Заяць Марта Яремівна**, к.е.н.,  
 доцент кафедри управління та адміністрування

## ПОНЯТТЯ ФІНАНСОВОГО ШАХРАЙСТВА

Активний розвиток цифрових технологій та поширення наукових відкриттів окрім очікуваного позитивного ефекту спричинила підвищення ризиків та винайдення інноваційних способів здійснення шахрайських дій.

Поняття шахрайства дано у Кримінальному кодексі України (стаття 190), яка трактує шахрайство «як заволодіння чужим майном або придбання права на майно шляхом обману чи зловживання довірою» [1]. Загалом, шахрайство має ряд важливих характеристик, таких як: характер дій; спрямування; спосіб реалізації (рис. 1).



**Рис. 1. Ключові характеристики шахрайства**

\*побудовано автором на основі [1-4]

Таким чином, організатори шахрайських дій свої операції ретельно планують та їхню діяльність можна вважати умисною та свідомою. Натомість, до своїх схем вони можуть залучати випадкових фізичних чи навіть юридичних осіб, які, здебільшого, не усвідомлюють характеру своїх дій та виступають співучасниками протиправної діяльності неусвідомлено.

Найчастіше шахрайські дії пов'язані із бажанням заволодіти грошима, що уже ідентифікує таке шахрайство як фінансове. Однак, шахрайські дії також поширені у сфері рухомого та нерухомого майна, авторських прав, крадіжки

комерційної таємниці чи незаконного отримання безоплатних послуг по неіснуючих пільгах чи перевагах.

Дослідники фінансового шахрайства Кізима Т. та Хамига Ю. отак означають суть цієї категорії: «фінансове шахрайство – це сукупність економічних відносин, які реалізуються фізичними та юридичними особами (як правило без насильницьких дій) у процесі формування, розподілу та використання фінансових ресурсів (доходів) шляхом обману та зловживання довірою чи службовим становищем з метою отримання економічної та/або іншої вигоди (особистої, корпоративної, на користь третіх осіб)» [2, с.111].

Г. Чернишов, у свою чергу, відштовхується від трактування фінансового шахрайства, як, у першу чергу, злочинної діяльності. Тобто, це – «деструктивна, протиправна активність людини, яка виражається у здійсненні нею усвідомлених, мотивованих, об'єднаних спільним мотивом дій, як легальних так і нелегальних, задля задоволення власних потреб, досягнення поставленої мети» [3, с. 370].

Деякі вчені відзначають взаємозв'язок фінансового шахрайства (особливо у банківській та страховій сферах) із організованою злочинністю, яка намагається «зайти» у ці структури задля одержання певної інформації чи отримання інших конкурентних переваг [4, с. 172].

Фінансове шахрайство починає активно розвиватись в умовах економічної кризи, коли умови життєдіяльності населення стають важчими, знайти робоче місце зі гідною стає складніше чи майже нереально, витрати зростають. Ці фактори стимулюють людей до пошуку шляхів легких заробітків чи наживи (часто протизаконних).

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Кримінальний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення: 12.05.2025).
2. Кізима Т., Хамига Ю. Фінансове шахрайство: теоретична концептуалізація та економічне підґрунтя. *Світ фінансів*. 2019. Вип. 2. С. 109–123.
3. Чернишов Г. М. Фінансове шахрайство як злочинна діяльність: методологічні проблеми дослідження. *Актуальні проблеми держави і права*. 2013. Вип. 70. С. 369–376.
4. Гончар Л. В., Малахова А. В., Невкипіла О. С. Фінансове шахрайство та безпека. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3–4. С. 170–174.

---

**Дубровний Микола Іванович, магістрант,  
Гарасимків Юлія Любомирівна, викладач  
циклової комісії фінансово-економічних дисциплін  
Івано-Франківського фахового коледжу технологій та бізнесу**

## **БІБЛІОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ**

В умовах зростаючої складності фінансових систем, розширення спектру фінансових послуг та глобальних економічних викликів фінансова грамотність населення набуває критичного значення як на індивідуальному, так і на

суспільному рівнях. Попри зростаючу увагу до фінансової грамотності, дослідницька література в цій галузі залишається фрагментованою між різними дисциплінами, що ускладнює формування цілісного розуміння розвитку цього напрямку. Бібліометричний аналіз дозволяє систематизувати наявні знання та виявити основні тенденції, що сприятиме координації дослідницьких зусиль та визначенню перспективних напрямів майбутніх досліджень.

Основним джерелом даних для дослідження стала бібліографічна база Scopus, що вважається найбільшою реферативною базою даних наукової літератури з інструментами для відстеження, аналізу та візуалізації дослідницької активності. Вибір Scopus зумовлений її широким охопленням наукових видань з різних дисциплін та географічних регіонів. Для формування вибірки документів використано такий термін пошуку, як «financial literacy».

Аналіз динаміки публікацій з питань фінансової грамотності у базі Scopus демонструє чітку тенденцію до зростання наукової активності в цій галузі. З 1964 року, коли з'явилися перші публікації, присвячені фінансовій грамотності, спостерігається поступове збільшення кількості досліджень з помітним прискоренням після 2006 року.

Особливо інтенсивне зростання публікаційної активності розпочалося після 2012 року, що можна пов'язати з посиленням уваги до фінансової грамотності в контексті наслідків глобальної фінансової кризи 2008-2009 років. Кількість публікацій у 2018 році майже вдвічі перевищила показник 2014 року, а протягом 2018-2024 років відбулося найбільше зростання, коли щорічна кількість публікацій зросла з приблизно 400 до пікового значення близько 1700 документів.

Аналіз розподілу публікацій за предметними галузями підтверджує міждисциплінарний характер досліджень фінансової грамотності. Найбільша частка публікацій (19,9%) припадає на соціальні науки, що включають освіту, соціологію та інші суміжні дисципліни. Це відображає важливість соціальних аспектів фінансової грамотності та її значення для соціальної інклюзії.

Майже таку саму питому вагу (19,6%) займають дослідження у галузі економіки, економетрики та фінансів, що закономірно, враховуючи фінансово-економічну природу самого поняття фінансової грамотності.

Значну частку (15,5%) займають дослідження у сфері бізнесу, менеджменту та бухгалтерського обліку, які часто зосереджені на практичних аспектах застосування фінансової грамотності в професійному контексті та управлінні бізнесом.

Помітною є також частка досліджень у галузі медицини (11,3%), що може бути пов'язано з вивченням впливу фінансової грамотності на здоров'я, доступ до медичних послуг та фінансування охорони здоров'я.

Комп'ютерні науки (6,7%) також представлені у дослідженнях фінансової грамотності, особливо в контексті цифрової фінансової інклюзії, використання технологій для підвищення фінансової грамотності та аналізу даних про фінансову поведінку.

Менші частки належать психології (3,9%), інженерії (3,7%), екологічним наукам (3,0%), мистецтву та гуманітарним наукам (2,6%) та наукам про

прийняття рішень (2,2%), що додатково підкреслює різноманітність підходів до вивчення фінансової грамотності.

Проведений бібліометричний аналіз наукової літератури з питань фінансової грамотності на основі даних бази Scopus свідчить про стрімке зростання наукового інтересу до фінансової грамотності. Результати аналізу свідчать про зростання публікаційної активності, особливо після 2012 року, що вказує на зростаюче усвідомлення важливості фінансової грамотності для індивідуального та суспільного добробуту в умовах сучасних економічних викликів. Крім того, розподіл публікацій за предметними галузями підтверджує багатомірність феномену фінансової грамотності, який досліджується з позицій соціальних наук, економіки, бізнесу, медицини, психології та інших дисциплін. Це свідчить про необхідність інтегрованих підходів до дослідження та підвищення фінансової грамотності.

---

**Мулик Ніна Романівна**, *магістрантка*,  
**Готич Михайло Іванович**, *к.філ.н.*,  
*ст. викладач кафедри управління та адміністрування*

## **СИМУЛЯЦІЙНЕ НАВЧАННЯ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ТЕХНОЛОГІЯ В ПІДГОТОВЦІ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ**

Симуляційне навчання як педагогічна технологія набуває особливої актуальності в контексті підготовки соціальних працівників, діяльність яких пов'язана з різноманітними вразливими категоріями населення та складними соціальними ситуаціями.

Професія соціального працівника характеризується високим рівнем емоційного навантаження, необхідністю приймати рішення в умовах невизначеності та обмеженого часу. Традиційні методи навчання, зосереджені переважно на теоретичній підготовці, не завжди забезпечують формування готовності до таких викликів. Симуляційні технології дозволяють подолати розрив між теорією та практикою, створюючи умови для розвитку професійних компетентностей через досвід та рефлексію.

Симуляційні технології у професійній підготовці соціальних працівників представляють собою комплекс методів та засобів навчання, що передбачають моделювання реальних професійних ситуацій з метою формування практичних навичок та компетентностей. На відміну від традиційних методів навчання, симуляції дозволяють студентам не лише отримувати знання, але й застосовувати їх у контрольованому середовищі, що імітує реальні умови професійної діяльності.

Щодо застосування симуляційних технологій у підготовці соціальних працівників, то вони дозволяють формувати комунікативні навички (ведення діалогу, активне слухання, емпатичне спілкування), навички оцінювання ситуацій та прийняття рішень, навички роботи в команді та міждисциплінарної взаємодії, а також емоційної стійкості та профілактики професійного вигорання.

В цілому ж, оцінюючи переваги застосування симуляційних технологій у підготовці соціальних працівників, можна представити такий їх перелік:

1) безпека для всіх учасників процесу, адже студенти можуть практикувати складні навички без ризику для реальних клієнтів в створеній обстановці реальної діяльності;

2) можливість багаторазового повторення та корекції дій. Студенти можуть аналізувати свої помилки та вдосконалювати навички;

3) створення стандартизованих умов для навчання, що проявляється в тому, що всі студенти отримують однаковий досвід, а це, в свою чергу, забезпечує об'єктивність оцінювання;

4) розвиток рефлексивної практики, тобто аналіз власних дій та емоцій у змодельованих ситуаціях;

5) розвиток відповідальності, навиків творчого підходу до вирішення нестандартних ситуацій;

6) підвищення впевненості студентів у власних силах перед зустріччю з реальними клієнтами;

7) формування стійкого інтересу серед студентів до майбутньої професії.

Отже, симуляційні технології є ефективним інструментом формування професійних компетентностей соціальних працівників, що дозволяє подолати розрив між теорією та практикою професійної підготовки. Вони створюють безпечне середовище для відпрацювання практичних навичок, розвитку критичного мислення, емпатії та рефлексивної практики.

---

**Самелюк Микола Васильович**, *магістрант*  
**Мартищук Михайло Богданович**, *викладач кафедри*  
*управління та адміністрування*

## **РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ**

Європейські країни впроваджують різноманітні підходи та практики для підвищення рівня фінансової компетентності своїх громадян, починаючи з раннього віку і впродовж усього життя. ЄС визнає фінансову грамотність стратегічним пріоритетом розвитку, що відображено в низці ініціатив та документів.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) розробила міжнародні стандарти фінансової освіти, які слугують орієнтиром для більшості європейських країн. Вона є лідером у розвитку фінансової грамотності, формуючи теоретичні засади, узгоджуючи політичні рішення та створюючи настанови для країн-членів. Серед важливих проєктів ОЕСР варто відзначити Міжнародну мережу фінансової освіти (OECD/INFE), засновану 2008 року, що розробляє найкращі методики, проводить дослідження та створює інструменти для впровадження дієвих стратегій фінансової грамотності на національному рівні. Також організацією було створено Міжнародний портал фінансової освіти – важливий майданчик для розповсюдження інформації, обміну

статистичними даними та ефективними практиками. ОЕСР регулярно здійснює аналітичні дослідження для визначення рівнів фінансової грамотності в різних куточках світу. Організація особливо зосереджується на моніторингу глобальних тенденцій, зокрема у сфері цифрової фінансової грамотності. 2018 року було опубліковано важливий документ «G20/OECD INFE Policy Guidance on Digitalisation and Financial Literacy», який став фундаментальним орієнтиром для впровадження цифрових фінансових компетенцій у національні програми.

Розвиток політики фінансової грамотності в ЄС на загальноєвропейському рівні відбувається із залученням таких інституцій, як Європейська Комісія, Європейська банківська федерація, Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейське банківське управління, Європейське управління цінних паперів і ринків та інших регіональних організацій. Наведені організації підтримують національні стратегії з фінансової грамотності через фінансування досліджень, обмін найкращими практиками та створення платформ для співпраці. Прикладом такої ініціативи є «Європейська платформа фінансової освіти» (European Platform for Financial Education), яка була запущена у лютому 2017 року групою з дев'яти європейських організацій та асоціацій (серед яких були Європейська банківська федерація, Європейська асоціація управління фондами та активами, Європейська мікрофінансова мережа тощо). Створення такої платформи зумовлено зростанням потреби у фінансовій освіті та підвищенням фінансової грамотності в Європі, особливо серед молоді та підприємців. Крім того, вдалою ініціативою, спрямованою на підвищення фінансової грамотності серед учнів 13-15 років, є найбільший загальноєвропейський конкурс «Європейська грошова вікторина» (European Money Quiz). В Україні цей конкурс в 2025 році вже буде проводиться третій рік поспіль.

---

**Пендорак Вероніка Василівна**, *магістрантка*,  
**Ляхович Галина Іванівна**, *д.е.н., професор*,  
*професор кафедри управління та адміністрування*

## **КОМПЕТЕНЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПЕДАГОГА ЯК МЕДІАТОРА**

У контексті реформування освітнього процесу в Україні, впровадження інклюзивної освіти та орієнтації на партнерство у вихованні зростає роль соціального педагога. І саме він як фахівець, що працює з дітьми, підлітками, родинами та колективами, дедалі частіше стикається з необхідністю не лише виявляти проблемні ситуації, а й сприяти їх конструктивному вирішенню. А використання технологій посередництва дозволяє знизити рівень агресії, навчити учасників діалогу, відповідальності, поваги до думки інших. Водночас, здатність соціального педагога до медіації стає ключовою професійною компетентністю, що потребує більш детального осмислення і розуміння.

Виконуючи всі покладені на соціального педагога завдання і ролі, він повинен володіти рядом компетенцій, знань та вмінь. На рис. 1.1 зобразимо основні компетенції соціального педагога.



**Рис. 1 Компетенції соціального педагога як медіатора**

*Джерело: складено автором самостійно*

Вважаємо, що першочергово соціальний педагог повинен володіти комунікативною компетентністю, адже вміння ефективно слухати, говорити, ставити запитання, формулювати твердження це вже запорука успіху будь-якої роботи. Оскільки дана робота пов'язана із дітьми та молоддю, то важливо ще бути повністю відкритим. Чітким, логічним і забезпечувати постійний діалог.

Т. Веретко зазначає, що «специфічність професійного мовлення соціального педагога знаходить своє втілення в тому, що він виступає як особистість, яка має свою індивідуальність, свій понятійний апарат, специфічні мовні конструкти, що передбачає володіння багатьма професійними комунікативними навичками та вміннями, а також мовними засобами. Професійне мовлення та комунікація соціального педагога регламентується певними цілями, завданнями, засобами та способами діяльності, потребує постійного удосконалення. Мовленнєва діяльність соціального педагога відбувається у діаді „соціальний педагог – клієнт” і передбачає створення специфічного простору – простору діалогу, тобто особливої реальності» [1].

Виконуючи роль медіатора, важливою є конфліктологічна компетентність, зокрема вміння ефективно управляти конфліктною ситуацією, попереджати ескалацію конфлікту, перетворювати негативні наслідки конфлікту у позитивні для сторін та розуміти шляхи і способи врегулювання конфліктів.

Щоб ефективно управляти конфліктами, необхідні і ряд знань та вмінь із психології, адже конфлікт – це своєрідні відносини між людьми, а ефективне

його попередження чи вирішення потребує розуміння людської психології та емоційного стану учасників конфлікту. Науковці Б. Барчі та К. Магерович зазначають, що «серед професійних умінь в межах психологічної компетенції найбільш значущими є ті, завдяки яким педагог створює та підтримує контакт з вихованцями: уміння використовувати соціально-психологічні механізми операційних засобів професійного спілкування, за допомогою яких педагог реалізує сам процес спілкування, і які повинні бути співвіднесені з особистісними якостями – своїми та учнів; уміння педагога самостійно розв'язувати педагогічні проблеми з точки зору того, наскільки обране рішення сприятиме особистісному розвитку вихованця» [2, с. 125].

Окрім знання основ психології, вагому роль відіграють і розуміння засад етики, зокрема, через дотримання принципів неупередженості, конфіденційності, добровільності участі у медіації. Дослідники питань етики в сфері освіти Т. Кучай, О. Кучай та інші зазначають, що «сучасний педагог має володіти не лише педагогічними, психологічними, технічними знаннями й уміннями, методичними знаннями, а й навичками культури спілкування, міжособистісної взаємодії; готовністю дотримуватися норм і правил етикету, працювати в умовах професійного стресу і конфліктних ситуацій, володіти низкою професійно важливих особистісних якостей (відповідальність, увічливість, стресостійкість, позитивне мислення тощо); що визначає рівень професійної та особистої культури педагога. В основі професійної етики в педагогічній сфері лежить спрямованість на задоволення людських потреб, повага до людини, її професії, стилю і способу життя, що визначає затребуваність у цій галузі таких професійно значущих особистісних якостей, як відповідальність, толерантність, справедливість, увічливість, уміння спілкуватися, уміння ухвалювати рішення в етично складних ситуаціях професійної діяльності, уміння залагоджувати і попереджати конфлікти, стресостійкість та інші складові соціально-професійної компетентності вчителів у галузі професійної етики» [3, с. 143].

Не менш важливою є й юридична обізнаність, зокрема знання про правові основи та засади діяльності медіатора та права учасників процесу. На думку Д. Натеса, «правова як частина професійної компетентності педагогів професійного навчання є таким системним утворенням, що інтегрує знання, уміння, навички, способи мислення, погляди, цінності, інші особисті якості щодо їхньої здатності володіти правом у професійно-педагогічній діяльності відповідно до переліку трудових функцій (професійних компетентностей за трудовою дією або групою трудових дій); усвідомлювати дієвість законів і підзаконних актів для реалізації навчальних і виховних функцій; розуміти принципи права учасників освітнього процесу та способи правового регулювання їхніх стосунків, формувати в здобувачів освіти правову компетентність» [4].

Педагоги які виконують роль медіатора повинні вміти ефективно виявляти та аналізувати конфлікти, щоб разом з учасниками знаходити конструктивні та стійкі рішення. Це робить цю компетенцію вирішальною для успішної медіаційної практики. Здатність вирішувати проблеми вимагає критичного

мислення та аналітичних навичок. Робота з цією компетенцією може спонукати учнів глибше розмірковувати над конфліктними ситуаціями та шукати альтернативні підходи до їх вирішення. Компетентність у вирішенні проблем стосується не лише академічних навичок, а й має прямий вплив на повсякденне життя. Учні та студенти, які володіють цією навичкою, будуть краще підготовлені до вирішення конфліктів у особистому житті, на роботі та в інших соціальних взаємодіях. Ефективне вирішення проблем через медіацію може призвести до сталого примирення та кращої комунікації між сторонами конфлікту.

Напрямки роботи соціального педагога та його основні завдання в сучасному закладі освіти досить широкі та включають різноманітну роботу. Проаналізувавши різні наукові джерела, ми підсумували, що основні напрямки можуть включати наступну роботу:

- психологічна підготовка та адаптація до навчання та умов перебування і взаємодії у закладі освіти;
- підтримка дітей, що перебувають у складних життєвих обставинах та організація роботи із їхніми сім'ями;
- психологічна підтримка дітей та молоді, допомога у виборі ними професії чи напрямку самореалізації;
- організація роботи з різними групами дітей, зокрема з дітьми «групи ризику», з обдарованими дітьми та дітьми з творчими здібностями;
- методична робота;
- попередження конфліктів у колективі чи групі, сприяння вирішенню конфліктів і протиріч, налагодження суперечностей та проблем, що виникають між учасниками колективу чи групи, попередження суїцидальної поведінки дітей та підлітків, насильницьких дій у родині та навчальному закладі тощо.

Таким чином, можемо підсумувати, що роль соціального педагога як медіатора характеризується інтегральною багатокомпонентністю інтелектуальних, особистісних та інтегративних чинників. А основні завдання, функції та компетентності залежать від конкретних умов внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому працює соціальний педагог та конкретної ситуації.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Веретко Т. *Формування компетентностей майбутніх соціальних педагогів в процесі професійної підготовки.* URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/1229/1/T\\_veretenko\\_SP&KO.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/1229/1/T_veretenko_SP&KO.pdf)
2. Барчі Б. В., Магерович К. В. *Психологічні компетентності та компетенції сучасного вчителя* // Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА». Вип. 2(35), 2023. С. 124-129.
3. Кучай Т., Кучай О., Рокосовик Н. *Етична компетентність – базова складова професійності педагога* // Витоки педагогічної майстерності. 2022, Вип. 29. С. 142-145.
4. Натеса Д. *Правова компетентність педагогів закладів професійної освіти.* URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/741441/1/Conference%20Proceedings%20March%207-8%2C%202024-151-154.pdf>

## НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ МЕДІА ЯК АГЕНТІВ СОЦІАЛІЗАЦІЇ МОЛОДІ

Діти і молодь живуть у світі потужних медіа, які працюють 24/7. Медіа всюди, а технології є частиною життя. Однак, оскільки вони проводять таку кількість часу в Інтернеті та перед екранами, вони піддаються впливу повідомлень та інформації, які можуть негативно вплинути на їхнє здоров'я, благополуччя чи завадити їм зайняти активну соціальну позицію.

Повідомлення, зображення, інформація та досвід, які ми щодня отримуємо через ЗМІ, допомагають формувати наші переконання, поведінку, ставлення, цінності та ідентичність. Але потенційний негативний вплив, який медіа-повідомлення, інформація та платформи можуть мати на дітей та молодь є глибоким. Основні негативні наслідки описано на рис. 1



**Рис. 1 Недоліки використання медіа як інститутів соціалізації молоді**

Як зазначено на рисунку 1 значною проблемою використання ЗМІ як агентів соціалізації є своєрідна залежність від медіа. Молодь часто залежить від оновлення новин, відвідування окремих веб сайтів, проведення часу в соцмережах. Це загалом знижує реальну соціальну взаємодію. Виникнення залежності виникає тоді, коли надмірне використання має значний вплив на повсякденне життя, а віртуальний вимір стає вагомим за звичайні контакти в реальному житті.

«Медіазалежність сягає патологічних меж за класичною схемою розвитку будь-якої залежності. Спочатку перегляд телепередач, комп'ютерні ігри, перебування в Інтернеті приносять задоволення. Потім задоволення

перетворюється на нагальну потребу. Навіть якщо залежна людина відчуває, що «підключення» не несе їй нічого доброго, вона не може без нього обійтися, тому що більше себе не контролює. Тільки вимушене «відключення» – поломка телевізора чи комп'ютера – може завадити їй у цьому» [1, с. 47].

Однак, варто пам'ятати, що надмірне споживання контенту може замінювати особистий досвід та реальне навчання. Також медіазалежність впливає на деформацію моральних орієнтирів. Досить часто через взаємодію із ЗМІ пропагується насильство, жорстокість, агресія та кібербулінг. Крім того, завдяки взаємодії із ЗМІ трансформується популяризація культури споживацтва, матеріальних цінностей, зовнішнього вигляду замість духовного розвитку тощо.

Варто зазначити про те, що часто молодь може некритично сприймати інформацію, особливо коли вона подається емоційно або сенсаційно. Алгоритми соцмереж створюють "інформаційні бульбашки", де молодь бачить лише ті думки, які співпадають із її поглядами. А відсутність різнобічного аналізу подій може призвести до упередженого світогляду.

Тривожні наслідки і ризики, особливо для підлітків можуть бути в контексті використання соціальних мереж. У сучасних реаліях можна спостерігати залежність від лайків, коментарів, цифрової репутації. Крім того використання віртуальних медіа часто впливає на самооцінку молоді, порівняння себе з іншими, розвиток комплексів, агресію та цькування.

Негативні наслідки ЗМІ можна мінімізувати через високий рівень медіаграмотності та формування системи знань щодо безпечного використання інформації.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Шпортун О. Психологічні особливості «медіазалежності» як деструктивного чинника розвитку психічного здоров'я молоді // Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Педагогіка. Психологія», Вип. 2, 2022. С. 42-55.

---

**Скульчук Віталій Віталійович, студент 4 курсу**  
**Стефанишин Лілія Степанівна, к.е.н., доцент,**

*доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту*

#### **УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ**

ІТ-технології відіграють ключову роль у сучасному світі, впливаючи на бізнес, освіту, медицину, науку та багато інших сфер життя. ІТ можуть використовуватись для реалізації різних інформаційно-технологічних процесів, зокрема, і в управлінні підприємствами.

В останні десятиліття роками як зарубіжні, так і вітчизняні компанії активно впроваджують цифровізацію, використовуючи великі бази даних для збору, аналізу та оптимізації інформації. Це сприяє прискоренню як виробничих, так і інформаційно-технологічних, логістичних процесів, що сприяє підвищенню якості продукції та скороченню термінів виконання замовлень споживачів.

## «Сучасні тренди світової науки»

На основі аналізу літературних джерел слід визначати, що основними функціями ІТ в управлінні сучасними підприємствами є наступні:

- пошук та збір даних;
- обробка даних;
- структурування та зберігання даних;
- аналіз даних та створення нової інформації;
- вирішення оптимізаційних завдань.

Сутність ІТ-технологій у діяльності підприємства полягає у використанні інформаційних систем, програмного забезпечення та цифрових інструментів для автоматизації бізнес-процесів, підвищення ефективності управління, оптимізації ресурсів і покращення взаємодії з клієнтами.

Серед основних характеристик ІТ-технологій та основних аспектів їх використання у підприємницькій діяльності виділяють наступні:

- автоматизація бізнес-процесів – зменшення ручної праці, прискорення операцій, мінімізація помилок та підвищення ефективності;
- обробка та аналіз даних – використання Big Data та аналітичних платформ для ухвалення зважених рішень;
- зв'язок та інтеграція – забезпечення комунікації між системами, пристроями та користувачами;
- гнучкість та масштабованість – можливість адаптації до змін і розширення функціоналу;
- кібербезпека – захист персональних даних та корпоративної інформації від несанкціонованого доступу та кібератак;
- хмарні технології – забезпечення доступності та гнучкості роботи з даними;
- цифровий маркетинг – використання онлайн-інструментів для просування товарів і послуг.

Застосування ІТ-технологій дозволяє підприємствам бути більш конкурентоспроможними, адаптивними до змін ринку та ефективними у своїй діяльності.

Окремо слід згадати про ІТ в управлінні як сукупність цифрових інструментів, програмного забезпечення та систем, що використовуються для автоматизації, оптимізації та підвищення ефективності управлінських процесів на сучасних підприємствах.

Серед переваг ІТ в управлінні підприємствами є:

- підвищення ефективності та швидкості ухвалення рішень;
- зниження витрат і мінімізація людського чинника;
- покращення комунікації та взаємодії між підрозділами підприємства;
- посилення безпеки та контроль доступу до даних.

Основні напрями застосування ІТ-технологій в управлінні сучасними підприємствами наведені на рисунку 1.



**Рис. 1. Основні напрями застосування ІТ в управлінні підприємствами**

*Складено автором*

Найважливішим напрямком є автоматизація управлінських процесів. Це передбачає використання на підприємствах інформаційних систем (ІС) різних класів та масштабів. Це можуть бути одиничні ІС, які «реалізуються на автономному персональному комп'ютері без використання комп'ютерної мережі. Вони призначені для користування одним працівником ... групі. Призначені для колективного використання, базою для побудови яких слугують локальні обчислювальні мережі» [1, с. 95].

Іншим варіантом є використання корпоративних ІС різних класів зокрема, MRP, MRP II, ERP та інших.

MRP (Material Requirements Planning) – є системами планування матеріальних потоків. Вони відповідають за управління закупівлями, збутом матеріалів, забезпечуючи своєчасне постачання ресурсів.

MRP дає змогу вирішити наступні управлінські завдання:

- розробити календарний план-графік закупівлі товарно-матеріальних цінностей;
- оптимізувати управління складським господарством;
- розраховувати потенційно потрібні та наявні запаси товарно-матеріальних цінностей, враховуючи оборотні кошти підприємства.

Водночас MRP має обмеження, які стосуються планування виробничих ресурсів. Для цього використовується MRP II (Manufacturing Resource Planning) – планування ресурсів виробництва. Дана система забезпечує керівництво підприємства чи його окремих підрозділів необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень і є досконалішою, аніж MRP.

## «Сучасні тренди світової науки»

Серед основних принципів, які реалізуються в ІС MRPII вирізняють наступні:

- моделювання управлінських рішень у інтерактивному форматі;
- розподіл функцій планування за рівнями відповідальності;
- формування єдиного інформаційного простору для різних напрямків діяльності.

Системи планування ресурсів підприємства (ERP, Enterprise Resource Planning) – це інтегровані програмні рішення, які базуються на єдиній базі даних та спільному інтерфейсі. Вони призначені для комплексного управління фінансовими й господарськими процесами компанії. До таких систем входять модулі для планування, прогнозування, управління продажами, виробництвом, закупівлями, фінансами тощо.

В останні роки популярності набули ІС для управління взаєминами з клієнтами CRM-системи (наприклад, Salesforce, Creatio, HubSpot)

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM, Customer Relationship Management) забезпечують ефективну взаємодію компанії із зовнішнім середовищем, зокрема клієнтами, партнерами та замовниками. Вони спрямовані на оптимізацію роботи відділів продажів, маркетингу, call-центрів, корпоративних порталів тощо, сприяючи підвищенню ефективності бізнес-процесів.

Також слід виділити інші ІС, які використовуються в управлінні підприємствами, зокрема, це системи інформаційної підтримки аналітичної діяльності (BI, Business Intelligence). Їх призначено для збору, обробки та аналізу даних, необхідних для ухвалення управлінських рішень. Вони можуть функціонувати як OLAP-системи (On-Line Analytical Processing), які забезпечують аналітичну обробку інформації, на відміну від OLTP-систем (On-Line Transaction Processing), до яких належать ERP і CRM.

SCM (Supply Chain Management) – це системи керування логістичними ланцюжками. Їх призначення – координація постачання складових частин від різних постачальників, що особливо важливо у виробництві складних виробів. Вони дозволяють ефективно планувати постачання, транспортування та складування.

HRM (Human Resources Management) – це системи управління людськими ресурсами, які включають реалізацію функцій рекрутингу, управління персоналом та розвитку його потенціалу. Вони надають інформаційну підтримку в навчанні співробітників, веденні кадрової документації та оцінці ефективності роботи персоналу.

Хоча усі вищезгадані ІС є окремими та самостійними, вони можуть містити елементи, характерні для інших категорій рішень для управління підприємствами на основі ІТ.

Серед сучасних ІТ-рішень, які активно почали використовуватись в управлінні підприємствами в останні роки слід згадати ІТ щодо аналізу та обробки даних, зокрема, Big Data та аналітичні платформи (Power BI, Tableau), які дозволяють покращити процеси прийняття стратегічних рішень. А також

можливості використання інструментів AI (artificial intelligence) штучного інтелекту для прогнозування ринкових тенденцій.

В сфері цифрової комунікації та колаборації слід відзначити можливості використання хмарних технологій (Google Workspace, Microsoft 365) для спільної роботи, а також впровадження корпоративних месенджерів (Slack, Microsoft Teams) для покращення комунікації в рамках окремих підприємств чи їх підрозділів.

Таким чином, сучасне управління підприємствами є неможливим без ІТ-технологій, оскільки, вони сприяють розвитку бізнесу, оптимізації процесів та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Впровадження новітніх ІТ вимагає трансформації організаційних структур управління, регламентів, кадрового потенціалу, системи документації, а також способів фіксації та передачі інформації. Сучасним підприємствам необхідно застосовувати інформаційне управління, яке охоплюватиме всі рівні виробничих та управлінських ланцюгів – як горизонтальні, так і вертикальні.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Юдкова К.В., Чернишина Г.Г. Класифікація інформаційних систем. Інформація і право. 2015. № 3(15). С. 92-98. URL: <https://ippi.org.ua/sites/default/files/yudkova.pdf> (дата звернення 09.02.2025 р.)

---

**Ільницький Ігор Миколайович, студент 4 курсу**  
**Білецька Ірина Мирославівна, д.е.н., професор,**  
*завідувач кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту*

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ  
ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Перехід до цифрової економіки вимагає нових підходів до управління бізнесом. Традиційні методи та технології управління персоналом (УП) зазнають суттєвих змін у відповідь на виклики сучасності.

Цифровізація охопила всі аспекти діяльності компаній, зокрема й УП. Людський капітал є стратегічним активом будь-якого сучасного підприємства. Це зумовлює ситуацію, коли компанії активно застосовують сучасні інструменти для розвитку власних співробітників. Конкурентні знання та навички персоналу сприяють зростанню бізнесу та зміцненню його позицій на ринку.

УП у сучасних умовах базується на оновлених бізнес-стратегіях, реалізованих через ІТ-рішення. Традиційний підхід, орієнтований на формування штатного розпису під конкретні завдання, трансформується у систему управління талантами, навчання та розвиток компетенцій. У зв'язку з цим бізнес переглядає ролі та функції своїх співробітників, що сприяє створенню більш гнучкої та ефективної організаційної структури підприємства.

Цифровізація докорінно змінює підходи до УП, відкриваючи нові можливості для оптимізації кадрових процесів і розвитку працівників. У сучасному бізнес-середовищі технології відіграють ключову роль у підборі, оцінці, навчанні та мотивації персоналу.

## «Сучасні тренди світової науки»

Вплив цифровізації та автоматизації на HR вже впродовж тривалого часу був значним. Завдяки оцифровці процесів діяльності кадрових служб та послуг підприємств можуть покращити досвід співробітників, підвищити ефективність і зменшити витрати.

Це пояснюється тим, що цифровізація дозволяє командам, які займаються УП автоматизувати повторювані завдання, зокрема, ведення документообігу, обробка даних заробітної плати, відстеження запитів і ведення записів, звільнення часу для корисніших дій, зокрема, залучення співробітників, управління талантами чи навчання, розвиток персоналу тощо.

Автоматизація УП також дозволяє персоналу відділу кадрів надавати співробітникам варіанти самообслуговування, зокрема, онлайн-порталів для керування перевагами й запитами, що покращує досвід роботи працівників і зменшує навантаження на команди відділу кадрів.

На рисунку 1 наведено «основні складові забезпечення управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки» [1, с. 273].

Серед них, зокрема, такі складові як економічне забезпечення, цифрові інструменти УП, організаційні зміни, мотивація та розвиток персоналу, а також управління ризиками.

Кадрові дані щоразу більше переходять в цифрові формати, що дає змогу використовувати їх із максимальною ефективністю. Завдяки цьому працівники сфери УП можуть приймати обґрунтованіші рішення щодо найму, навчання й інших аспектів УП. У підсумку, зростає задоволеність працівників та підвищується загальна продуктивність діяльності підприємства.

Серед інших переваг цифровізації сфери УП відзначають [2]:

- значна економія часу як для фахівців із УП, так і для інших співробітників підприємства завдяки автоматизації певних процесів в сфері УП;
- підвищення надійності управління кадровими процесами, забезпечуючи підвищення безпеки даних, таким чином обмежуючи ризик втрати документів;
- краща якість робочих процесів, з полегшенням спілкування між відділом кадрів і співробітниками, скороченням часу обробки запитів та прискоренням передачі інформації;
- оптимізація організації відділу кадрів, та, у підсумку, підвищення його продуктивності.

Цифровізація HR-практик стала особливо важливою із заступленням пандемії Covid-19, яка прискорила впровадження нових організаційних структур у компаніях. Однак, щоб ця трансформація була успішною, вона повинна супроводжуватися та підтримуватися всіма зацікавленими сторонами всередині компанії.

Серед основних складових цифровізації УП ми пропонуємо виділяти наступні (рисунок 2).

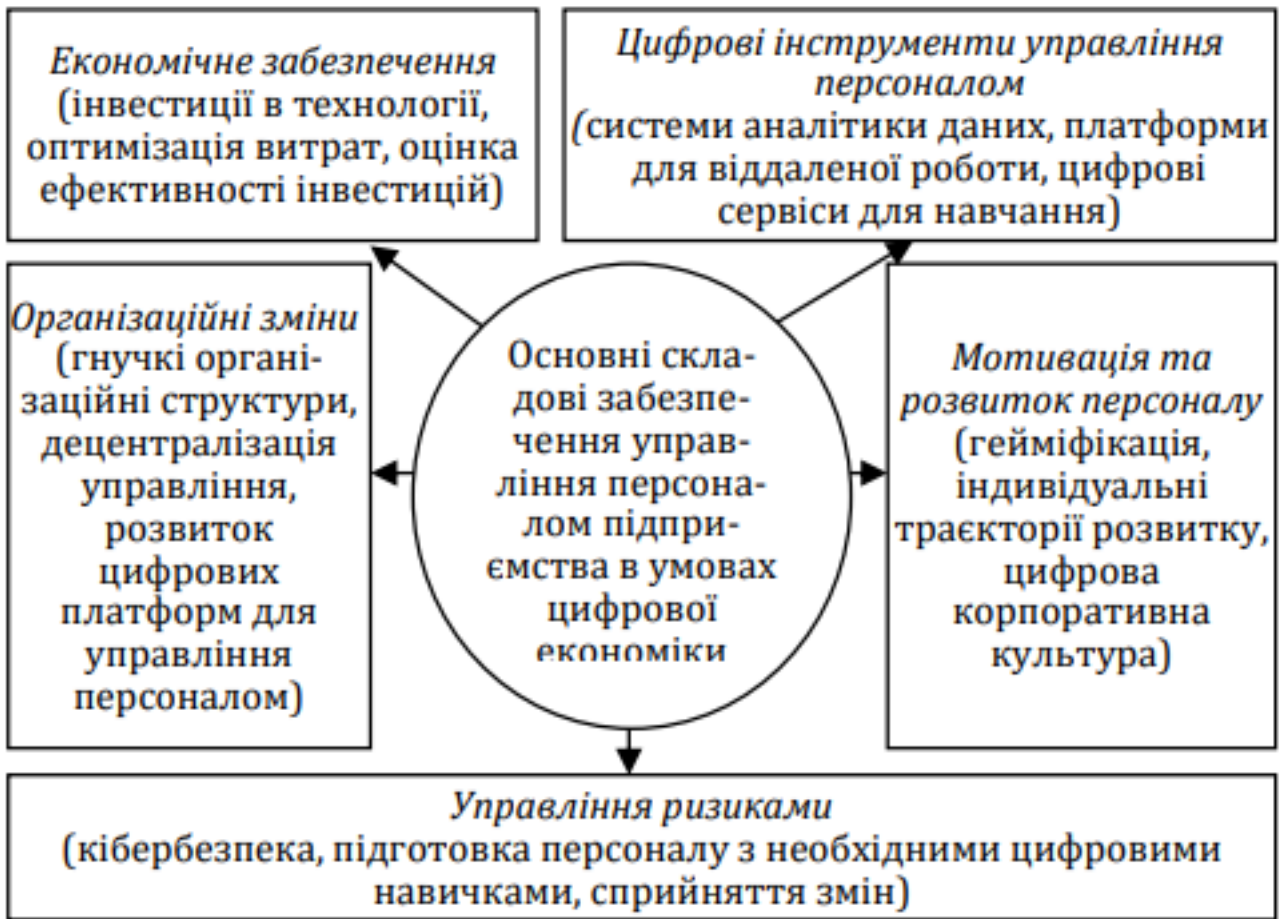


Рис. 1. Базові складові забезпечення УП підприємства в цифровій економіці [1, с. 273]

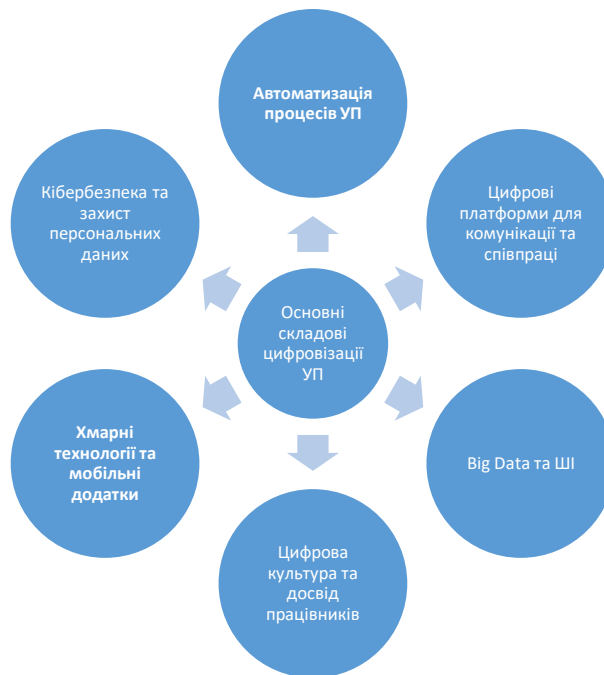


Рис. 2. Основні складові цифровізації УП

Складено автором

Таким чином, цифровізація УП передбачає використання передових ЦТ для цифрової зміни існуючих процедур кадрової роботи. Термін «цифровізація» УП означає автоматизацію процедур кадрової роботи та інших робочих процесів УП з допомогою різноманітних ЦТ, зокрема, хмарних технологій. Завдяки різноманітним цифровим стратегіям компанії можуть уникнути великих початкових інвестицій у фізичну інфраструктуру, натомість розподіляючи витрати в часі та коригуючи їх відповідно до реальних потреб. Завдяки централізації усіх даних організації про людей для аналізу та звітності цифрові технології УП дають можливість компаніям приймати обґрунтовані рішення на основі даних, зокрема, Big Data. Компанії можуть скористатися потужними хмарними інструментами та аналітичними інструментами Big Data зі спеціально розробленою сучасною інформаційною системою, яка надається як SaaS. Дані управління та запити в реальному часі дозволяють команді сфери УП оцінювати прогрес, передбачати проблеми та вирішувати їх завбого до того, як вони стануть серйозними. З допомогою ЦТ УП компанії можуть стратегічно планувати свій персонал і створювати винятковий досвід для співробітників, виводячи їх на передові позиції у своїх галузях, залучаючи та утримуючи найкращі таланти.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Власенко Т.А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024 рік. Том 9. № 3. С. 270-274.
2. *HR Digitization: definition, challenges, and process*. URL: <https://balencio.com/en/hr-digitization-definition-challenges-and-process/> (дата звернення 19.02.2025)

---

**Феценець Василь Васильович, магістрант,  
Данилюк Марія Миколаївна, к.е.н.,  
старший викладач кафедри управління та адміністрування**

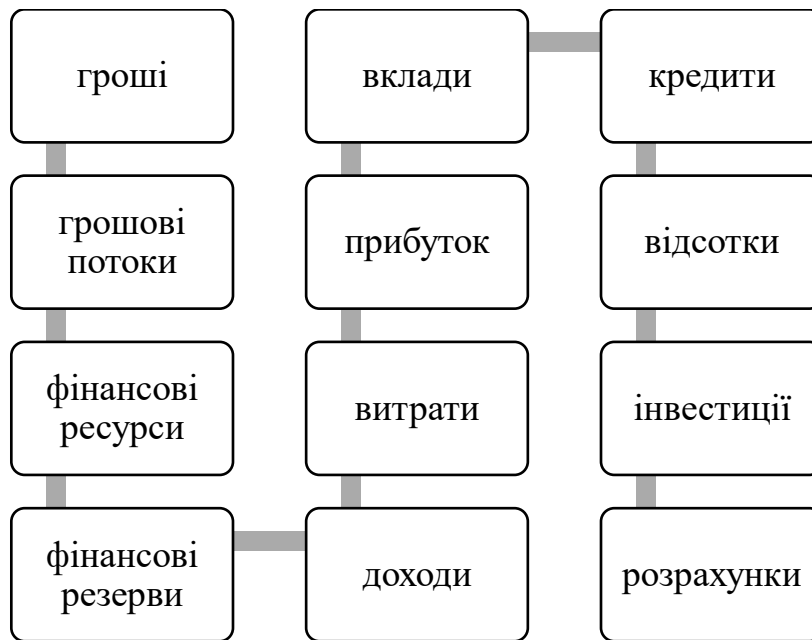
**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ТА  
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ РІЗНИХ СУБ'ЄКТІВ**

З означенням фінансове шахрайство як наукова, економічна та правова категорія сприяє виникненню чи поглибленню фінансових ризиків як фізичних, так і юридичних осіб.

Ризик являє собою можливість настання певної несприятливої, неприємної події та ситуації, виникнення якої важко передбачити та часом неможливо мінімізувати. Однак, ризик також має ймовірнісний характер, тобто його поява є не обов'язковою; ризиків можна уникнути або ж їх поява може спричинити меншу шкоду, ніж було передбачено.

Фінансові ризики, відповідно, дотичні до поняття грошей, грошових потоків, грошових ресурсів, фінансових резервів, фондів, кредитів, депозитів, інвестицій, розрахунків, вкладів, відсотків та інших понять фінансового характеру (рис. 1).

Шахрайство спричиняє більшу чи меншу шкоду та впливає на втрату грошей, майна чи інших цінностей. Однак, фінансові ризики, що пов'язані із шахрайськими діями мають значно більш багатогранний та системний характер.



**Рис. 1. Ключові поняття, пов'язані із ризиками**

*\*побудовано автором на основі [1, 2]*

Виважені управлінські рішення дозволяють прямо та опосередковано впливати на ризики фінансового шахрайства в частині запобігання, виявлення та реагування на прояви шахрайських дій. Системні та сплановані управлінські рішення можуть значно знизити ризики негативного впливу шахрайства та мінімізувати зумовлені ним витрати.

За означенням, управлінське рішення являє собою вибір конкретної особи (чи групи осіб управлінського апарату) певного курсу дій та поведінки з метою досягнення поставлених цілей. Управлінські рішення повинні відповідати ряду характеристик. Бути: виваженими; обґрунтованими; раціональними; свідомими; спланованими; системними.

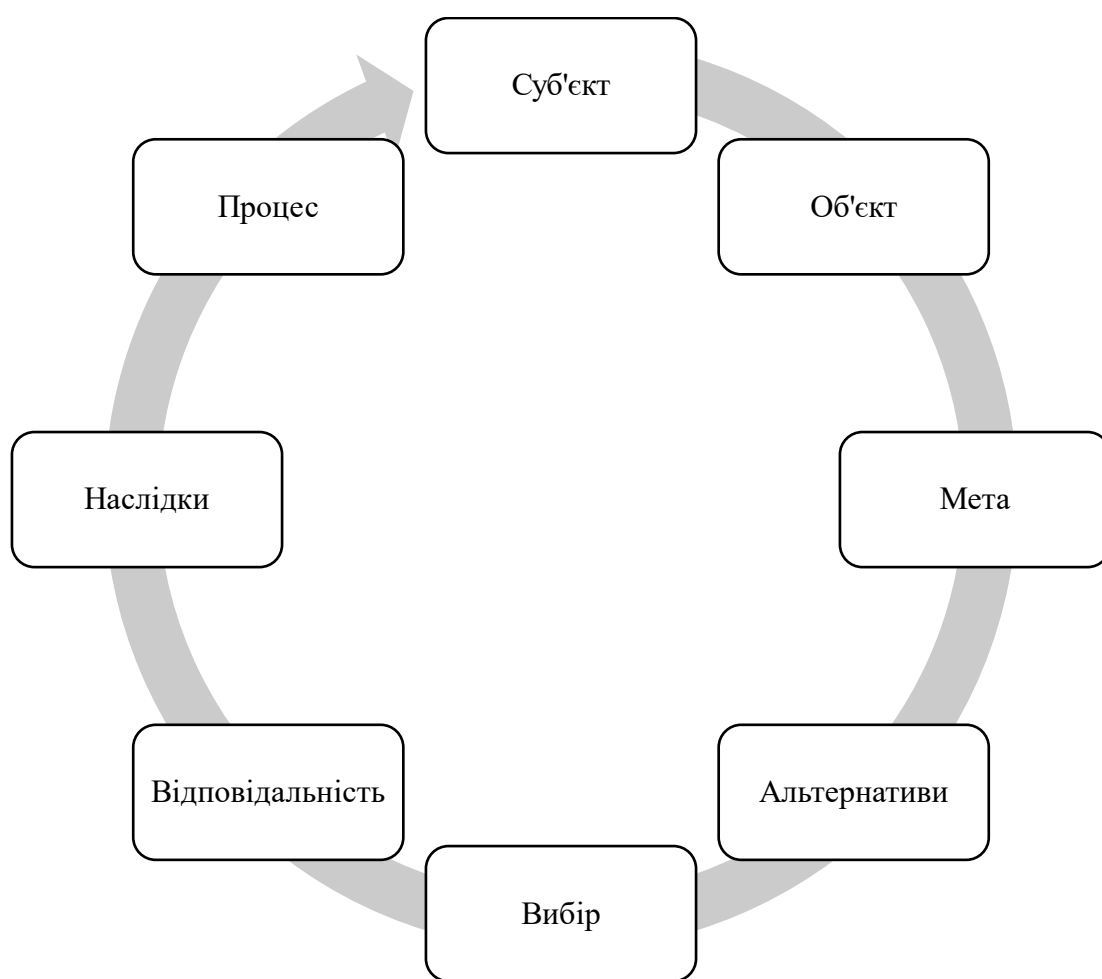
Важливою характеристикою управлінського рішення є також обов'язкова відповідальність за його прийняття та розуміння можливих наслідків.

Таким чином, на рис. 2. систематизовано ключові складові ефективних управлінських рішень в розрізі таких пунктів [2, 3]:

1. Суб'єкт – це особа чи група осіб, на яких покладено повноваження та відповідальність за прийняття управлінського рішення.
2. Об'єкт – конкретна ситуація, можливість, проблема чи завдання, що виникає в організації та зумовлює потребу у суб'єкта прийняти управлінське рішення.
3. Мета – це конкретна ціль чи комплекс цілей, на досягнення яких спрямоване управлінське рішення у процесі вирішення поточних проблем чи одержання нових можливостей.
4. Альтернативи – варіанти дій, які повинні розглядатись одночасно у процесі прийняття рішення для вибору одного кращого.
5. Вибір – обране конкретне управлінське рішення серед комплексу альтернативних.

«Сучасні тренди світової науки»

6. Обґрунтованість – для того, щоб управлінське рішення було справді ефективним його прийняттю повинен передувати аналіз інформації, оцінка ризиків прийняття того чи іншого рішення та його потенційних наслідків.
7. Відповідальність – покладається на конкретних осіб, які приймають управлінське рішення.
8. Наслідки – потенційні зміни, які супроводжуватимуть прийняття управлінського рішення та можуть бути як позитивними, так і негативними.
9. Процес – комплексний період прийняття управлінського рішення який складається із послідовних етапів від ідентифікації проблеми, збору даних, прорахунку альтернатив, вибору та реалізації рішення, та завершується контролем за його виконанням.



**Рис. 2. Складові сприйняття управлінського рішення**

*\*побудовано автором на основі [3]*

В контексті протидії фінансовому шахрайству дії менеджменту підприємства мають бути спрямовані на формування стратегічних, тактичних та оперативних цілей спрямованих на те, що вчасно ідентифікувати, запобігти та відреагувати на прояви фінансового шахрайства з метою збереження фінансових ресурсів та репутації компанії.

Сприяння підвищення рівня фінансової грамотності персоналу дозволить ефективніше протидіяти шахрайським схемам.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Конев В. В. Адаптивне управління ризиками господарської діяльності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 1. С. 64-68.
2. Марусяк Н. Л. Фінансові ризики та їх вплив на фінансовий стан підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 1.
3. Токмакова І. В. Формування системи управління ризиками підприємств України в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 83-92.

---

**Дерев'янюк Назарій Богданович, магістрант,  
Заяць Марта Яремівна, к.е.н.,  
доцент кафедри управління та адміністрування**

## **ОГЛЯД НАЙКРАЩИХ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК ПІДГОТОВКИ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ**

В умовах сучасних глобалізаційних процесів, зростання соціальних проблем та кризових явищ особливої актуальності набуває питання ефективної підготовки фахівців соціальної сфери. Особливо важливим в даному контексті є вивчення багаторічного досвіду підготовки соціальних працівників європейських країн, який характеризується різноманітністю підходів, методів та освітніх моделей. Це дозволить виявити ефективні практики, інноваційні методи та тенденції, що можуть бути адаптовані та впроваджені в інших країнах.

Огляд найкращих європейських практик вважаємо за доцільне розпочати з Великої Британії. Британська система підготовки соціальних працівників характеризується високим рівнем децентралізації та автономності закладів освіти, що дозволяє забезпечити гнучкість навчальних програм та їх відповідність потребам ринку праці.

Британська модель підготовки соціальних працівників характеризується практико-орієнтованим підходом. В першу чергу, це проявляється у вимогах, які висуваються до вступників на бакалаврат чи магістратуру з соціальної роботи, зокрема наявність «практики соціальної роботи чи соціально-педагогічної діяльності (наприклад, по догляду за хворими чи особа ми з інвалідністю, у волонтерській діяльності)» [3, с. 274-275]. Крім того, студенти проходять кілька видів практики в різних соціальних установах, що дозволяє їм набути досвіду роботи з різними категоріями клієнтів та в різних соціальних сферах.

Важливою особливістю британської системи підготовки соціальних працівників є наявність інституту супервізії, що передбачає професійний супровід студентів під час практики та в процесі професійної діяльності. Супервізія сприяє розвитку професійної рефлексії, аналізу та вдосконаленню практичної діяльності, а також забезпечує емоційну підтримку фахівців [2, с. 16].

Німецька система підготовки соціальних працівників має давні традиції та характеризується ґрунтовністю теоретичної підготовки, значною часткою практичної складової та високим рівнем професіоналізації. Підготовка фахівців

соціальної сфери в Німеччині здійснюється через мережу різноманітних освітніх установ: спеціалізовані інститути, академії та університети.

Залежно від регіону та конкретного закладу освіти, випускники можуть здобути один із варіантів кваліфікації: соціальний педагог, соціальний працівник або комбіновану кваліфікацію, що поєднує обидва напрями. Особливістю німецької системи підготовки є значна автономія навчальних закладів у кожній федеральній землі. Ця автономія створює ситуацію, за якої неможливо запровадити єдині стандарти та уніфіковані навчальні програми для підготовки спеціалістів у галузі соціальної роботи по всій країні [4, с. 121].

Особливістю німецької системи підготовки соціальних працівників є дуальна освіта, яка поєднує теоретичне навчання у закладі освіти з практичною підготовкою на робочому місці. Така модель дозволяє забезпечити тісний зв'язок теорії та практики, а також сприяє кращій адаптації випускників до професійної діяльності.

Німецька система підготовки соціальних працівників також характеризується значною увагою до формування професійної етики та цінностей соціальної роботи. Студенти вивчають етичні принципи та стандарти професійної діяльності, розвивають здатність до рефлексії та критичного аналізу власної практики.

У французькій системі професійної освіти соціальна робота історично сформувалася під значним впливом медичної галузі. Сьогодні фахівці соціальної сфери активно працюють у медичних закладах, і ця професія характеризується багатогранністю спеціалізацій при збереженні тісного зв'язку з охороною здоров'я.

Мережа навчальних закладів, що здійснюють підготовку соціальних працівників нараховує більше двох сотень установ, де представлені різноманітні освітні програми та кваліфікаційні рівні. Так, «у загальній чисельності понад 250 установ, з підготовки фахівців соціальної сфери, розподілені по всій території і приймають близько 31000 студентів на рік» [1, с. 63]. Характерною особливістю цієї системи є переважання приватних навчальних закладів, які, однак, отримують суттєву державну фінансову підтримку.

Французька система підготовки соціальних працівників характеризується практико-орієнтованим підходом, що передбачає значну частку практичної підготовки в загальному обсязі освітньої програми.

Вищевикладене свідчить про те, що європейські системи підготовки соціальних працівників внаслідок впливу історичних, соціокультурних та економічних чинників, характеризуються різноманітними підходами та моделями. Проте, незважаючи на відмінності, спостерігається тенденція до гармонізації освітніх програм та стандартів підготовки фахівців соціальної сфери.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Голова Н.І. Принципи підготовки соціальних працівників до майбутньої професійної діяльності у Франції. Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Педагогіка. Соціальна робота. Ужгород: Говерла, 2017. Вип. 1 (40). С.63–66

2. *Загайко О. Підготовка працівників соціальних служб для середніх загальноосвітніх навчальних закладів Великої Британії: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Харків, 2009. 20 с.*
3. *Михнюк С.В. Теоретичні і практичні аспекти підготовки майбутніх соціальних працівників у європейських країнах. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота». 2021. № 1(48). С. 272–279. <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2021.48.272-279>*
4. *Скачкова Г. Зарубіжний та вітчизняний досвід підготовки майбутніх соціальних працівників до роботи з особами, що мають особливі освітні потреби. Освітологічний дискурс. 2018. № 1-2. С. 116-128.*

---

**Ткач Уляна Романівна, магістрантка,  
Готич Михайло Іванович, к.філ.н.,  
ст. викладач кафедри управління та адміністрування**

## **РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ В НАВЧАННІ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ**

У сучасному інформаційному суспільстві соціальні мережі виступають дієвим інструментом поширення знань у різних сферах, зокрема і фінансової. Це створює можливість для використання соціальних мереж як потужного заходу просвітницької діяльності у сфері фінансів.

Англійський соціолог Джеймс Барнс вперше запровадив термін «соціальні мережі» в науковій сфері в 1954 році. Спочатку цим терміном позначали різноманітні соціальні структури та різні типи соціальних взаємовідносин. Однак із часом визначення зазнало трансформації, і в сучасному контексті під соціальними мережами насамперед розуміють віртуальні онлайн-платформи, що забезпечують дистанційне спілкування між членами певних спільнот [1, с. 206].

Наразі роль соціальних мереж змінюється, вони можуть використовуватися для розвитку фінансової грамотності в цифровому середовищі, про що наголошують і науковці: «постійне розширення цифрової сфери перетворює пасивну аудиторію у співтовариство активних користувачів, які обмінюються новинами і інтерпретують інформацію» [2].

Сучасні соціальні мережі використовують складні алгоритми для визначення контенту, який відобразатиметься користувачам. Так, «алгоритм соціальних мереж побудований на відборі інформації для користувачів залежно від їхніх інтересів, активності та мережі контактів. Алгоритмічні системи, що використовуються у платформах, визначають, які новини і коли потраплять до користувачів» [7, с. 56]. Розуміння цих алгоритмів є важливим для ефективного поширення фінансово-освітньої інформації. Проведений аналіз емпіричних досліджень дозволив виявити особливості алгоритмів найпопулярніших в Україні соціальних платформ.

Facebook використовує модель ранжування [4]. Фінансовий контент у цій мережі стикається з двома основними викликами: низькою початковою залученістю через складність тематики та потенційним алгоритмічним обмеженням через віднесення до категорії «чутливого контенту».

В соціальній мереж Instagram надається перевага візуальному контенту та тривалості взаємодії з ним, що створює перевагу для інфографіки та коротких відеоопояснень фінансових концепцій.

TikTok застосовує алгоритм, що аналізує не лише взаємодію з конкретним відео, але й час перегляду повного ролика [3]. Це створює особливі вимоги до структурування фінансового контенту: важливість перших 3-5 секунд для утримання уваги та необхідність подавати складну фінансову інформацію у максимально доступній формі.

YouTube алгоритм базується на історії переглядів та часі утримання глядача на відео. Для фінансово-освітнього контенту це означає необхідність балансування між глибиною подання матеріалу та його доступністю для широкої аудиторії.

Отже, соціальні мережі є ефективним інструментом поширення фінансових знань серед населення України, однак їх потенціал реалізується лише за умови врахування алгоритмічних особливостей кожної платформи та психологічних особливостей споживання контенту різними цільовими аудиторіями.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Бужиков Р., Доній В. Соціальні мережі як сучасний інструмент навчання іноземної мови. Сучасні дослідження з іноземної філології. Збірник наукових праць. 2021. Випуск 1(19). С. 202-210
2. Годлевська К. Професійна підготовка майбутніх учителів з використанням соціальних медіа. Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття». 2020. № 2. С. 36-41.
3. Гузенко С. Як працюють алгоритми TikTok у 2025 році. 15 грудня 2024. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/kak-rabotajut-algoritmy-tiktok>
4. Картавченко Д. Алгоритм Facebook: як соцмережа оцінює контент. 24 серпня 2023. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/algoritmy-facebook-yak-socmerezha-oczinuyuye-kontent/>

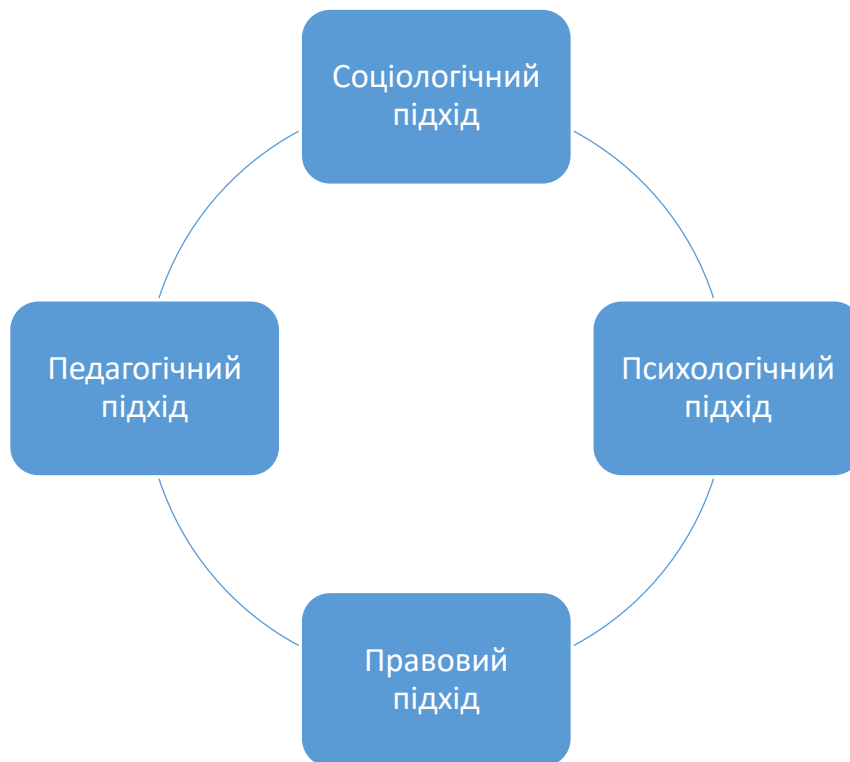
---

**Іванцюк Михайло Ярославович, магістрантка,  
Ляхович Галина Іванівна, д.е.н., професор,  
професор кафедри управління та адміністрування**

## **ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ВОЛОНТЕРСТВА ЯК НАПРЯМКУ СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

Волонтерство в Україні за останні роки виступає не тільки засобом соціальної підтримки та допомоги, а незамінним інститутом розвитку демократії та громадянського суспільства, підтримкою влади та інструментом боротьби в тилу. В умовах збереження державної цілісності та незалежності та на хвилі патріотичного піднесення й необхідності самоідентифікації кожного українця волонтерство стало вагомим фактором стримання агресора та найбільшим інструментом підтримки української армії. Тому вивчення його теоретичних основ та практичної реалізації є актуальним питанням у вітчизняній науці.

Теоретичне осмислення волонтерства як напрямку суспільного розвитку включає кілька підходів та напрямків. Основні підходи до аналізу волонтерства зобразимо на рисунку 1.



**Рис. 1. Підходи до аналізу волонтерства**

*Джерело: складено автором*

Відповідно до соціологічного підходу волонтерство розглядається як форма соціальної активності, що сприяє згуртуванню громад, розвитку громадянського суспільства та формуванню соціального капіталу. Представниками цього підходу є такі теоретики, як П. Бурд'є, Р. Патнем. Вони наголошують, що добровільна участь у спільній справі зміцнює горизонтальні зв'язки між людьми.

«Волонтерство дає змогу практикувати та розвивати свої соціальні навички, оскільки сприяє регулярним комунікаціям із групою людей зі спільними інтересами та тими, хто потребує допомоги. Отримавши такі комунікаційні та соціальні навички формується додаткова компетенція, що створює переваги для кар'єрного зростання та формування мережі друзів і розширення контактів» [1].

Психологічний підхід зосереджується на мотивації волонтерів, яка може бути альтруїстичною (допомога іншим) або особистісною (самореалізація, соціалізація, бажання бути корисним). О. Ніколіна зазначає, що «волонтерство розглядається як чинник емоційного розвитку особистості, що знижує рівень стресу, зміцнює відчуття значущості. «У кожного волонтера є особисті причини бути ним. Волонтер може приєднатися до події з кількох причин: навчання та розвиток, допомога іншим, розвиток дружби, використання існуючих і вивчення нових навичок, отримання досвіду роботи, повернення боргу суспільству та використання вільного часу більш ефективно. Велику увагу соціологи приділяють дослідженню ресурсів, необхідних для волонтерства. Люди, які мають ресурси для волонтерської роботи та перебувають під впливом

структурних факторів, що заохочують волонтерство, більше схильні стати волонтерами» [3, с. 32].

Основою будь-якого волонтерства є особистість волонтера – людина, яка вирішує присвятити свої навички, час та енергію обраній справі. Згадана вище відсутність винагороди може відрізнити його від звичайних працівників. Однак, залишається відкритим питання, яка ж мотивація волонтера?

Як правило, у науковій літературі наголошується на різних підходах та критеріях, за допомогою яких можна зрозуміти та оцінити мотивацію волонтерів. Згідно з одним підходом, мотивацію можна сприймати на двох рівнях: внутрішньому та зовнішньому. У той час як внутрішній рівень представляє собою користь для самого волонтера, зовнішня мотивація випливає з наслідків його поведінки з точки зору користі для певної спільноти, суспільства або у формі реакції з боку оточення волонтера.

Не менш важливий і педагогічний підхід, адже він наголошує на виховному потенціалі волонтерства. Як відомо, добровільна діяльність виступає як засіб формування моральних якостей, відповідальності, емпатії, громадянської позиції. Волонтерство часто інтегрується у позакласну роботу, виховні проєкти, студентські ініціативи. Волонтерська діяльність вважається одним із видів неформальної освіти та способів інформального навчання. Це підвищує професійні здібності та навички молоді, сприяючи кращому працевлаштуванню на ринку праці.

Правовий підхід вивчає волонтерство з точки зору правового регулювання, гарантій, зобов'язань та соціального захисту волонтерів. У центрі уваги в першу чергу стоїть статус волонтера, особливості оформлення його участі, права та обов'язки.

Так, «у суспільних процесах волонтерство може забезпечувати адвокацію та громадянську активність. Волонтери часто виступають захисниками прав та інтересів менш захищених верств населення, сприяючи зміцненню громадянського суспільства та сприяють соціальній згуртованості» [2].

Правовий чи нормативний вимір відображає мотивацію через зусилля виконувати соціальні норми, зобов'язання та загальну моральну поведінку, що ґрунтується на очікуваннях суспільства. Якщо ті, хто зацікавлений у волонтерстві, не беруть участі, це зазвичай відбувається тому, що потенційні волонтери не можуть або не хочуть працювати волонтерами, або ж соціальне середовище не виявляє достатнього інтересу до їхньої роботи.

Хоча єдиного універсально обґрунтованого теоретичного осмислення та визначення волонтерства не існує, як це часто буває з визначеннями соціальних явищ, проте, можна назвати щонайменше три спільні елементи, що формують уявлення і сприйняття волонтерства, а саме те, що воно є не обов'язковим, безоплатним та дієвим на благо інших. Волонтерство ґрунтується на вільній волі людини. Волонтер не отримує жодної винагороди за свою діяльність, а енергія та час, витрачені на волонтерську роботу, не оплачуються матеріально. І остання важлива особливість — це користь від волонтерства для інших, переважно незнайомих людей.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. 10 чудових переваг волонтерства. URL: <https://euprostitir.org.ua/practices/154255>
  2. Шапошникова І., Вірт Ю. Роль інституту волонтерства у соціальній роботі під час повномасштабного вторгнення росії на територію України // Проблеми сучасних трансформацій. №12. 2024. URL: [https://reicst.com.ua/pmtl/issue/view/issue\\_12\\_2024](https://reicst.com.ua/pmtl/issue/view/issue_12_2024)
  3. Ніколіна О., Астремська І. Спрямованість волонтерів: психологічні особливості волонтерської діяльності. Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки. 2023. Випуск 17. С. 31–37.
- 

**Самелюк Микола Васильович, магістрант**

**НАВЧАННЯ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ: ДОСВІД ФРАНЦІЇ**

Фінансова грамотність є важливою характеристикою розвитку сучасного суспільства, яка дозволяє громадянам ефективно управляти власними фінансами, приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, заощаджень та споживання. В умовах постійно зростаючої складності фінансових продуктів та послуг, питання навчання фінансової грамотності набуває особливого значення.

З 2016 року Франція прийняла національну стратегію економічної, бюджетної та фінансової освіти (EDUCFI), як і майже 70 інших країн, засновану на принципах, розроблених ОЕСР і прийнятих G20. Державні органи влади призначили Banque de France національним оператором, відповідальним за реалізацію стратегії [1].

Французька модель фінансової освіти також включає щорічний Тиждень фінансової грамотності, під час якого проводяться національні кампанії, семінари та конкурси, спрямовані на підвищення обізнаності з фінансових питань.

У французькій освітній системі фінансова грамотність інтегрована до шкільних програм з середньої школи (з 11 років). Пізніше учні вивчають базові фінансові поняття (як на національному, так і на міжнародному рівнях) в межах обов'язкового предмету «Економіка і соціальні науки».

Щороку Французька банківська федерація повторює веселий та освітній семінар «Я запрошую 1 банкіра до мого класу», який навчає учнів про бюджетування, платіжні засоби, заощадження та безпеку. Під назвою «Educ Fi» від Banque de France ця програма використовує спільну настільну гру для підвищення обізнаності дітей віком від 8 до 11 років про управління своїм бюджетом у віці, коли вони починають отримувати та використовувати гроші для дозвілля [2].

Для дорослого населення Франція створила мережу консультаційних центрів «Points Conseil Budget», де громадяни можуть отримати безкоштовні фінансові консультації. Ці центри підтримують людей, які хочуть покращити управління своїм бюджетом, подолати важку фінансову ситуацію або очікують змін у своїй родині чи професійній ситуації. Вони спрямовані на запобігання надмірній заборгованості та сприяють бюджетній освіті [3].

Ефективність французької системи фінансової освіти підтверджується дослідженнями ОЕСР, які показують постійне підвищення рівня фінансової

грамотності серед французького населення. Проте виклики залишаються, особливо щодо цифрового фінансового включення старшого покоління та фінансової освіти в сільських районах.

У цілому, французький досвід демонструє важливість системного підходу до розвитку фінансової грамотності з залученням державних, освітніх та приватних установ, а також використанням інноваційних методів навчання, адаптованих для різних груп населення.

Французький досвід навчання фінансової грамотності пропонує багатий арсенал підходів, методів та інструментів, які можуть бути адаптовані до різних національних контекстів. Важливим є забезпечення систематичного, інклюзивного та інноваційного підходу до формування фінансових компетентностей громадян, що сприятиме їхньому особистому добробуту та економічному зростанню суспільства в цілому.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. EDUCFI: *l'éducation, économique, budgétaire et financière*. URL: <https://www.mesquestionsdargent.fr/educfi>
2. *J'invite 1 banquier(e) dans ma classe !* URL: <https://unbanquierdansmaclasse.com/>
3. *Les points conseil budget (PCB)*. URL: <https://www.economie.gouv.fr/cedef/fiches-pratiques/les-points-conseil-budget-pcb>

---

**Дубровний Микола Іванович, магістрант,  
Гарасимків Юлія Любомирівна, викладач  
циклової комісії фінансово-економічних дисциплін  
Івано-Франківського фахового коледжу технологій та бізнесу**

**ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІКАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ (НА ОСНОВІ  
ВИКОРИСТАННЯ VOSVIEWER)**

VOSviewer – програмний продукт, призначений для побудови та візуалізації бібліометричних мап. Переваги використання даного інструменту у науковій діяльності зумовлені тим, що за рахунок покрокового опису процесу від вибору типу даних до налаштування параметрів візуалізації забезпечується його доступність для широкого кола дослідників, незалежно від їх технічної підготовки.

В ході використання VOSviewer було продемонстровано комплексну карту тематичних кластерів досліджень у сфері фінансової грамотності, виявляючи не лише основні напрями дослідження, але й їхні взаємозв'язки та відносну значущість (рис. 1).

Аналіз цієї візуалізації дозволяє виділити кілька виразних кластерів, які відображають міждисциплінарний характер досліджень фінансової грамотності.

1. Кластер фінансової освіти та фінансових знань (синій). У центрі візуалізації розташований основний кластер, що об'єднує такі терміни, як «financial knowledge», «personal finance», «financial well-being», «financial inclusion» та «financial services». Близькість цих термінів вказує на тісний зв'язок між фінансовою грамотністю як системою знань та її практичними результатами у вигляді фінансового добробуту та інклюзії.

2. Кластер здоров'я та медичної грамотності (червоний). Цей кластер концентрований навколо понять «health literacy» (медична грамотність) та пов'язаних медичних термінів: «health care access» (доступ до медичної допомоги), «patient care» (догляд за пацієнтами), «cancer» (рак), «health services accessibility» (доступність медичних послуг). Наявність цього кластера свідчить про значний напрям досліджень, що вивчає взаємозв'язок між фінансовою та медичною грамотністю, їхній спільний вплив на якість життя та доступ до медичних послуг.

3. Кластер методології досліджень (зелений). Третій важливий кластер, позначений зеленим кольором, об'єднує методологічні аспекти досліджень фінансової грамотності: «surveys and questionnaires» (опитування та анкети), «cross-sectional study» (крос-секційне дослідження), «questionnaire» (анкета), «cohort analysis» (когортний аналіз). Він демонструє значну увагу дослідників до питань методології оцінки та вимірювання фінансової грамотності, що є важливим для забезпечення валідності та надійності результатів.

4. Кластер соціально-економічних факторів (жовтий) зосереджений на соціально-економічних аспектах досліджень фінансової грамотності: «economics» (економіка), «socioeconomics» (соціально-економічні фактори), «developing countries» (країни, що розвиваються), «poverty» (бідність). Цей кластер відображає важливий напрям досліджень, що вивчає фінансову грамотність у контексті економічного розвитку, подолання бідності та покращення якості життя в країнах, що розвиваються.

5. Кластер цифрових технологій та сучасних викликів (блакитний) є менш вираженим, який об'єднує терміни, пов'язані з цифровою трансформацією та сучасними викликами: «internet» (інтернет), «technology» (технології), «Covid-19», «pandemic» (пандемія), «climate change» (зміна клімату). Цей кластер демонструє новий напрям досліджень, що вивчає фінансову грамотність у контексті цифровізації, глобальних криз та екологічних викликів. Поява цих термінів відображає адаптацію досліджень фінансової грамотності до нових реалій, включаючи цифрові фінанси, кризову фінансову стійкість та екологічно відповідальні фінансові рішення.

6. Кластер вікових груп та освіти (фіолетовий) зосереджений на вікових групах: «adolescent» (підліток), «young adult» (молодий дорослий), «youth» (молодь). Цей кластер перетинається з термінами, пов'язаними з освітою та розвитком навичок, що вказує на особливу увагу до формування фінансової грамотності молодого покоління.

Представлена візуалізація не лише підтверджує результати попереднього бібліометричного аналізу, але й додає глибини розумінню взаємозв'язків між різними аспектами досліджень фінансової грамотності, демонструючи як традиційні, так і нові напрями в цій галузі.



передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації для досягнення особистих її цілей та цілей організації» [2, с. 16]. Окремо розглядається також поняття «мотивування» як «процес комплексного зовнішнього впливу на працівників з метою формування в них стійкої мотивації до праці» [2, с. 17].

На думку М. Армстронга мотивація є цілеспрямованою поведінкою, що «пов'язана із факторами внутрішнього та зовнішнього стимулювання, які спонукають особу до певної діяльності» [3, с.24]. Річард Дафт розглядає мотивацію як «сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій» [4, с. 16].

Е. Кірхлер та К. Родлер під мотивацією розуміють «готовність людини до прикладання зусиль з метою отримання певних результатів діяльності підприємства за умови, що ці зусилля відповідають його потребам» [5].

Р. Струс і О. Коваль розуміють мотивацію як «сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, що спонукають людину до діяльності та спрямовують її на досягнення особистих цілей та цілей організації» [6, с.374].

Відповідно до бачення Н. Богацької мотивація «...є внутрішнім та зовнішнім спонуканням суб'єкта діяльності до певної дії з метою отримання конкретних результатів» [7].

Колектив вітчизняних авторів на чолі з Л. Боденчук узагальнено визначають мотивацію як «...спонукання людей до дії та праці; процес стимулювання людей до участі в діяльності, спрямованій на досягнення їх цілей» [8, с. 42].

Таким чином, застосовуючи поняття мотивації до персоналу підприємств воно, як правило, визначається як набір елементів, які дозволяють індивідууму прийняти ефективну поведінку в компанії, в подальшому в повному обсязі, добровільно й природно брати участь у виконанні поставлених завдань. Мотивація працівників відіграє вирішальну роль у ефективності компанії, а отже, і в її економічному розвитку.

Розглянемо основні джерела мотивації персоналу. Дуже часто як основне джерело мотивації для працівників підприємства використовують різні винагороди, які хоч і відіграють важливу роль, насправді не є єдиним чинником мотивації працівників. Серед них можуть бути також такі критерії мотивації як:

- корпоративне благополуччя;
- привабливість роботи;
- стосунки з керівниками та колегами по роботі;
- перспективи розвитку;
- індивідуалізація стосунків і рішень, що приймаються щодо працівників.

Основні джерела мотивації персоналу можна поділити внутрішні та зовнішні. Серед чинників внутрішньої мотивації переважають особисті чинники, які спонукають працівників до роботи, зокрема:

- можливість самореалізації – бажання розвиватися та вдосконалювати навички;
- інтерес до роботи – залученість у цікаві проекти;
- відповідальність і автономія – можливість самостійно ухвалювати

рішення.

До чинників зовнішньої мотивації, які залежать від керівництва та умов роботи належать:

- корпоративна культура – позитивна атмосфера та командний дух;
- конкуренція та виклики – стимулює досягати нових вершин;
- система оцінювання – чіткі критерії оцінки результатів.

Внутрішня мотивація не залежить від зовнішніх чинників, оскільки безпосередньо пов'язана із характером особистості. Це явище, яке штовхає індивіда займатися діяльністю, яка йому безумовно подобається. Зовнішня мотивація пояснюється фактом виконання поставлених завдань для досягнення наступної мети і не пов'язана з характером особистості. Людина має зовнішню мотивацію, коли робить щось, щоб отримати винагороду.

Мотивація персоналу поділяється на різні види залежно від підходів до стимулювання та джерел впливу. Основні види мотивації наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні види мотивації

№ з/п	Ознака	Характеристика
1	За характером впливу	<b>позитивна</b> – заохочення працівника шляхом винагород (премії, кар'єрне зростання, похвала)
		<b>негативна</b> – мотивація через страх покарання або втрати чогось (штрафи, звільнення, зниження статусу)
2	За формою винагороди	<b>матеріальна</b> – фінансові стимули (зарплата, премії, бонуси, соціальний пакет)
		<b>нематеріальна</b> – немонетарні стимули (гнучкий графік, комфортні умови, визнання заслуг)
3	За способом впливу	економічна – пов'язана з фінансовими винагородами та можливістю підвищення доходів
		соціальна – мотивація через корпоративну культуру, командний дух, взаємовідносини в колективі
		моральна – заснована на почутті обов'язку, відповідальності, поваги
		творча – стимулює до інновацій, розвитку нових ідей, самовираження
4	За тривалістю впливу	короткострокова – одноразові бонуси, премії, відзнаки
		довгострокова – стабільні умови роботи, кар'єрний розвиток, професійне навчання

Складено зі врахуванням [4, 9, 10]

Детальніше проаналізуємо матеріальну та нематеріальну мотивацію.

Матеріальна мотивація передбачає фінансові стимули, які безпосередньо впливають на рівень доходу працівника. До них належать:

- заробітна плата – основний мотиватор, що забезпечує стабільність;
- премії та бонуси – додаткові винагороди за високі результати;
- соціальні пакети – страхування, компенсація транспорту чи харчування;
- оплата навчання та підвищення кваліфікації – допомагає розвитку персоналу.

До інструментів нематеріальної мотивації належать методи стимулювання, що не пов'язані з грошовими виплатами, але суттєво впливають на продуктивність. Серед них:

- кар'єрне зростання – можливість підвищення та професійного розвитку;
- визнання та похвала – подяка від керівництва, нагороди;
- залученість у прийняття рішень – підвищує відчуття важливості роботи;
- гнучкий графік роботи та комфортні умови – покращує баланс між роботою та особистим життям.

Слід враховувати, що хоча найпопулярнішими засобами мотивування є різноманітні винагороди, просування по службі тощо, однак не варто забувати про потужність прояву звичайної похвали чи подяки.

Згідно з опитуванням проведеним Glassdoor, 53% співробітників заявили, що залишилися б на своїй посаді довше, якби відчували більше вдячності з боку керівника [11]. Четверо із п'яти респондентів (81%) сказали, що вони мотивовані працювати більше, коли керівник цінує їхню роботу [11]. Навпаки, лише близько 38% працівників сказали, що вони мотивовані працювати більше, коли їх керівник надто вимогливий, і тільки 37% працюватимуть більше через страх втратити роботу [11].

Ефективна система мотивації повинна поєднувати різні підходи, види стимулів та враховувати індивідуальні потреби працівників з метою підтримання високої продуктивності і задоволеності працівників.

Таким чином, основна мета УП на підприємстві — стимулювати співробітників до надання клієнтам високоякісного обслуговування, яке відповідає їхнім потребам. Для досягнення цієї мети необхідна ефективна координація дій персоналу з боку менеджерів, зокрема у сфері мотивації та формування корпоративної культури.

Загалом, мотивація в управлінні персоналом є комплексним процесом, спрямованим на створення умов для повного розкриття потенціалу співробітників, підвищення їх зацікавленості в роботі та досягнення стратегічних цілей компанії.

Мотивація спонукає працівника спочатку до досягнення власних цілей, а згодом і до реалізації колективних завдань. Тому для ефективного управління персоналом система повинна постійно вдосконалюватися, відповідати актуальним завданням і цілям організації. Чіткий взаємозв'язок між управлінням і реакцією співробітників на робочі процеси забезпечує підприємству конкурентну перевагу.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Козинець А. Функціональні особливості управління мотивацією працівників закладів вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 2, Том 2. С. 166-175.
2. Сучасні технології управління персоналом : словник термінів і понять / укладач : О. В. Грідін ; ДБТУ. – Харків : [б. в.], 2024. – 38 с.
3. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. №6. С.23-28.
4. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
5. Kyrkhler, E., & Rodler, K. (2003). *Motyvatsiia v orhanizatsiakh [Motivation in organizations]*. Kharkiv: "Humanitarian Center".
6. Струс Р.В., Коваль О.Г. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 373–377.
7. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. с. 210–214
8. Боденчук Л., Лютфалієва Л., Беженар К. Мотивація праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2 (11). С. 41-44. <https://doi.org/10.32782/dees.11-6> (дата звернення: 23.01.2025)
9. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3235/3158/> (дата звернення: 23.01.2025)
10. Позитивна і негативна мотивація. [http://psychologis.com.ua/pozitivnaya\\_i\\_negativnaya\\_motivaciya.htm#google\\_vignette](http://psychologis.com.ua/pozitivnaya_i_negativnaya_motivaciya.htm#google_vignette) (дата звернення: 23.01.2025)
11. *The Source of Employee Motivation & Is There Power in Gratitude?* URL: <https://www.cfoselections.com/perspective/the-source-of-employee-motivation-is-there-power-in-gratitude> (дата звернення: 23.01.2025)

---

Дерев'янок Назарій Богданович, магістрант,  
Заяць Марта Яремівна, к.е.н.,  
доцент кафедри управління та адміністрування

**ПОРІВНЯННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СИСТЕМ ПІДГОТОВКИ  
СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Розвиток системи професійної підготовки соціальних працівників у європейських країнах відбувався під впливом історичних, соціально-економічних, культурних та політичних чинників, що, в свою чергу, зумовило формування різних моделей освіти в цій галузі. Незважаючи на відмінності, європейські системи підготовки соціальних працівників мають спільну спрямованість на забезпечення високої якості освіти та підготовку компетентних фахівців, здатних ефективно відповідати на соціальні виклики та потреби суспільства.

Спільні тенденції та відмінності у підготовці соціальних працівників в Європі представлені в таблиці 1.

**Порівняння європейських систем підготовки соціальних працівників**

Критерій	Британська модель	Німецька модель	Французька модель	Скандинавська модель
Система освіти	Децентралізована, автономна	Дуальна система	Багаторівнева	Централізована з гнучкістю на місцях
Особливість і підготовки	Практико-орієнтована, з обов'язковою попередньою практикою	Поєднання теорії та практики, ґрунтовна теоретична підготовка	Орієнтована на медичну галузь	Акцент на державному управлінні та соціальному забезпеченні
Вимоги до вступу на спеціальність	Наявність попереднього практичного досвіду	Базовий курс для всіх	Допрофесійна підготовка в ліцеях	Загальні стандарти з урахуванням місцевих потреб
Практична підготовка	Кілька видів практики в різних установах	Навчання безпосередньо на робочому місці	Значна частка практичної підготовки	Практика в державних соціальних службах
Унікальні риси	Інститут супервізії	Диверсифіковані кваліфікації	Переважають приватні закладів	Тісний зв'язок з житловими службами
Регулювання	Висока автономія навчальних закладів	Автономія на рівні федеральних земель	Державна підтримка приватної освіти	Державні стандарти з місцевою адаптацією

Кожна європейська модель підготовки соціальних працівників має унікальні характеристики, зумовлені національними традиціями, системою соціального забезпечення та освітніми пріоритетами, але всі вони спрямовані на забезпечення високоякісної практичної підготовки фахівців соціальної сфери.

Спільною рисою для всіх розглянутих систем є практико-орієнтований підхід, який передбачає значну увагу до практичної підготовки майбутніх фахівців. Крім того, для більшості європейських систем підготовки соціальних працівників притаманні такі характеристики, як гнучкість освітніх програм, можливість адаптації до регіональних потреб, формування професійної етики та соціально-орієнтованих цінностей.

Відмінності виявляються в деталях реалізації освітніх моделей. Так, у Великій Британії система максимально децентралізована, з обов'язковою попередньою практикою для вступників та розвиненим інститутом супервізії.

Німецька модель характеризується дуальною системою освіти, поєднанням теоретичного навчання з практичною підготовкою на робочому місці. Французька система має тісний зв'язок з медичною галуззю та розгалужену мережу навчальних закладів. Скандинавські країни, зокрема Швеція, демонструють чітке державне регулювання з високим ступенем локальної адаптації освітніх стандартів.

Кожна модель відображає специфіку соціальної політики та традицій відповідної країни. Британська модель більше орієнтована на індивідуальний супровід, німецька – на ґрунтовну теоретичну підготовку, французька – на адміністративну складову, а скандинавська – на державне управління соціальними процесами.

Незважаючи на відмінності, всі європейські моделі мають спільну мету – підготувати висококваліфікованих соціальних працівників, здатних ефективно допомагати різним категоріям населення та сприяти соціальному благополуччю.

В ході дослідження європейського досвіду, визначено ідеї, які можуть бути впроваджені в процес підготовки фахівців соціальної сфери в інших країнах, зокрема і Україні. Це стосується, насамперед, практико-орієнтованого підходу, дуальної освіти, інституту супервізії, міждисциплінарного підходу, формування професійної етики та цінностей соціальної роботи.

---

**Мулик Ніна Романівна**, *магістрантка,*

**Готич Михайло Іванович**, *к.філ.н.,*

*ст. викладач кафедри управління та адміністрування*

## **ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ СИМУЛЯЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПІДГОТОВЦІ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УКРАЇНІ**

Сучасна професійна підготовка фахівців соціальної сфери потребує інноваційних підходів, які забезпечують формування практичних навичок у контрольованому та безпечному середовищі. Одним з таких підходів є впровадження симуляційних технологій, що дозволяють моделювати реальні професійні ситуації без ризику для клієнтів соціальних служб.

В Україні досвід впровадження симуляційних технологій у підготовку соціальних працівників представлений переважно окремими ініціативами закладів вищої освіти. Так, на базі закладів вищої освіти створюють лабораторії соціальної роботи (зокрема, Навчально-наукова лабораторія соціальної роботи у Волинському національному університеті імені Лесі Українки, Лабораторія соціальної педагогіки та соціальної роботи в Інституті проблем виховання Національної академії педагогічних наук України), де здобувачі вищої освіти мають можливість відпрацьовувати практичні навички в умовах, наближених до реальних.

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини впровадив у підготовку соціальних працівників технологію «Форум-театр», що поєднує елементи театральної постановки та соціальної інтервенції [5]. Ця

технологія дозволяє студентам не лише відпрацьовувати практичні навички, але й розвивати критичне мислення та соціальну активність.

Проте незважаючи на таке точкове впровадження симуляційних технологій в навчальний процес в навчальних закладах, вони мають гарні перспективи саме для підготовки соціальних працівників, які і розглянемо.

Пандемія COVID-19 продемонструвала необхідність адаптації симуляційних технологій до онлайн-формату [1]. Проведені дослідження щодо використанням віддаленої віртуальної платформи телесимуляції в ході підготовки студентів-медиків показало, що «керівництво віртуального інструктора не поступається симуляціям віртуальної реальності під керівництвом справжнього лікаря» [2]. Тому можна з впевненістю говорити, що телесимуляції мають значний потенціал для розвитку комунікативних навичок та навичок кризового консультування.

Симуляції, орієнтовані на специфічні контексти практики соціальної роботи в Україні, стосуються роботи з внутрішньо переміщеними особами, ветеранами війни, постраждалими від гендерно зумовленого насильства тощо. Такі симуляції мають враховувати специфіку національного контексту та сучасні виклики професійної діяльності.

Центри на базі закладів вищої освіти, що готують соціальних працівників мають стати платформою для інтеграції різних видів симуляцій, проведення досліджень ефективності симуляційного навчання та розробки інноваційних методик.

Отже, аналіз вітчизняного досвіду свідчить про те, що в Україні процес впровадження симуляційних технологій в ході підготовки соціальних працівників знаходиться на початковому етапі та потребує системного підходу, що враховує специфіку національного контексту та сучасні виклики професійної діяльності.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Asakura K., Bogo M. Editorial: *The Use of Simulation in Advancing Clinical Social Work Education and Practice (2021)*. School for Social Work: Faculty Publications, Smith College, Northampton, MA, 2021. P. 111–116. <https://doi.org/10.1007/s10615-021-00810-2>
2. Liaw S.Y., Tan J.Z., Bin Rusli K.D. et al. *Artificial Intelligence Versus Human-Controlled Doctor in Virtual Reality Simulation for Sepsis Team Training: Randomized Controlled Study*. Journal of medical Internet research. 2023. Vol. 25. URL: <https://www.jmir.org/2023/1/e47748>

---

**Гаман Тарас Романович, студент 4 курсу**  
**Романчукевич Мар'яна Йосипівна, к.е.н., доцент,**  
*доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту*

## **СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

Підприємства малого та середнього бізнесу (МСБ) стали невід'ємною частиною сучасного ринкового господарства в більшості країн світу. Значущість даного сегменту економіки є досить високою: він став важливою ланкою

економік країн світу, вирішує питання зайнятості, поповнює держскарбницю у вигляді податкових виплат, займає ніші, пропущені великими підприємствами.

Відповідно до останніх даних ООН, на підприємства мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ) припадає 90% підприємств, від 60 до 70% робочих місць і 50% ВВП у всьому світі [1]. Діяльність приватного сектору не лише наповнює державний та місцеві бюджети, а й сприяє насиченню ринку товарами та послугами, розвитку інновацій, формуванню конкурентного середовища та створенню робочих місць. Завдяки своїм компактним розмірам такі підприємства демонструють високу адаптивність до нових викликів, що, у свою чергу, сприяє активному впровадженню соціально відповідальних ініціатив [2].

Будучи фундаментом суспільства в усьому світі, вони відіграють важливу роль у розвитку місцевої та національної економіки, а також у забезпеченні засобів до існування, особливо для малозабезпечених, жінок, молоді та груп осіб, що перебувають у вразливому становищі. Підприємства ММСБ мають потенціал трансформувати економіку і сприяти активному економічному зростанню, за умови надання їм належної підтримки [1].

Для розкриття економічної сутності МСБ, насамперед, необхідно чітко визначити його поняття. Існує багато різних трактувань цього терміна, більшість з яких базуються на концепціях «підприємництва» та «підприємця», що з'явилися в класичній економічній теорії XVIII століття в період капіталізму. Засновником цих наукових понять вважається англійський економіст Р. Кантільон, який у своїй праці «*Essai sur la Nature du Commerce en Général - Eceï* про природу торгівлі взагалі» [3, с. 50] визначав підприємництво як особливий вид діяльності, пов'язаний з ризиком. Відповідно до його теорії, підприємець – це суб'єкт, що вирізняється здатністю передбачати, готовністю йти на ризик і брати на себе відповідальність за прийняті рішення [4].

О. Черняєва і А. Гриненко як мале підприємництво пропонують розглядати не лише як цілеспрямовану підприємницьку діяльність фізичних або юридичних осіб, що пов'язана з підвищеним ризиком, базується на впровадженні інноваційних ідей та має на меті максимізацію прибутку через виробництво, продаж товарів, виконання робіт і надання послуг із дотриманням законодавчих норм, але й як відповідність певним критеріям, що визначають належність до малого підприємництва [5].

Малий бізнес (із англ. «small business» [6]) є підприємницькою діяльністю, яку сформовано «на власний ризик, що не суперечить чинному законодавству, створює невелику кількість робочих місць» [6].

Вітчизняний дослідник О. Матусова вважає, що малий бізнес є «сукупністю підприємців певного виду діяльності, є укрупненим, узагальненим поняттям суб'єкта підприємницької діяльності на місцевому, регіональному або національному рівні» [7, с. 14].

З. Варналій розмежовує поняття малого підприємництва та малого бізнесу, визначаючи малий бізнес як будь-яку діяльність малих підприємств і фізичних осіб, спрямовану на отримання прибутку [8].

Таким чином, виходячи з наявних визначень, можна зробити висновок, що різні автори по-різному визначають дане поняття.

У зарубіжній економічній літературі не існує проблеми визначення та відмінності аналізованих понять. Окрім двох вище згаданих термінів до позначення аналізованої категорії підприємств також використовують і аббревіатуру МСП – мале і середнє підприємництво. Даний термін у Вільній енциклопедії дають спільною групою підприємств - малих та середніх (англ. «Small and Medium-sized Businesses (SMB), Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)» [6]).

У європейських офіційних документах і лексиконі науковців та практиків використовується термін SMEs (small and medium enterprises) - «малі та середні підприємства», а у США найбільш розповсюдженим є термін small business - «малий бізнес» [9].

Основними характеристиками належності підприємства до малого підприємництва вважають [10]:

- середня кількість працівників;
- величина доходу;
- розмір активів організації.

Варто уточнити деякі параметри, визначені на рівні вітчизняного законодавства. Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [10] до суб'єктів господарювання належать підприємства, які розрізняються за такими показниками (таблиця 1).

Таблиця 1

**Критерії належності вітчизняних підприємств до певної категорії за розміром (відповідно до ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [10])**

Назва показника	Категорії підприємств			
	мікропідприємство	мале	середнє	велике
Балансова вартість активів	<= 350 тис. євро	<=4 млн. євро	<=20 млн. євро	>=20 млн. євро
Чистий дохід від реалізації	<=700 тис. євро	<=8 млн. євро	<=40 млн. євро	>=40 млн. євро
Середня кількість працівників	<= 10 осіб	<= 50 осіб	<= 250 осіб	>= 250 осіб

Вище описані критерії є основними критеріями віднесення підприємства до певної категорії бізнесу в Україні. В ЄС дані критерії є дещо іншими [11], однак, загалом схожими. Повністю відповідають критерії, щодо кількості працівників, а от щодо інших показників, то для європейських підприємств дані показники є дещо вищими, ніж для вітчизняних, зокрема, для малих підприємств – це менше 10 млн. євро [11].

Таким чином, малий бізнес відіграє важливу роль у науково-економічному прогресі, створенні робочих місць та стабілізації економіки. Ефективність

малого підприємства залежить від технологій, масштабу, ринкового середовища, обраної стратегії, рівня кваліфікації персоналу, якості управління та усталених традицій.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

2. *MSMEs and the SDGs. Leveraging the Power and Resilience of Micro-, Small and Medium-sized Enterprises to Accelerate Sustainable Development and Eradicate Poverty in Times of Multiple Crises.* 2024. URL: <https://www.un.org/en/observances/micro-small-medium-businesses-day> (дата звернення: 03.02.2025)
3. Гришко В., Васильченко М. Управління розвитком підприємств малого і середнього бізнесу в умовах циркулярної економіки: проблеми та можливості. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-164> (дата звернення: 03.02.2025)
4. Сліпенко В.О. *Розвиток підприємницької компетентності в учнів середніх шкіл США. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 – освітні, педагогічні науки.* – Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, Умань, 2020. 272 с.
5. *Santillon, Richard (2010) [1755]. An Essay on Economic Theory.* Auburn, Alabama: Ludwig von Mises Institute
6. Черняєва О.В., Гриненко А.Ю. Сутність і значення малого підприємництва у світовій економіці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2017. Вип. 3(08). С. 33–42.
7. *Малий бізнес.* URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Малий\\_бізнес](https://uk.wikipedia.org/wiki/Малий_бізнес) (дата звернення: 03.02.2025)
8. Матусова О.М. Сутність і класифікація малого сільського підприємництва. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2016. № 1. С. 12–17.
9. Варналій З.С., Павлюк А.П. *Мале підприємництво України як чинник регіонального розвитку: стан та перспективи.* 2004. № 4(34). С. 64–73.
10. Ісакова Н.Б. Дослідження підприємництва в західних країнах – новий напрям в економічній науці. *Наука та наукознавство. Міжнародний науковий журнал.* 2008. №2. (60). С. 49-62.
11. *Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 40, ст.365.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 12.02.2025)
12. *What is an SME?* URL: [https://web.archive.org/web/20150208090338/http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_en.htm](https://web.archive.org/web/20150208090338/http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm) (дата звернення: 12.02.2025)

---

**Матрофайло Андрій Михайлович, студент 4 курсу**  
**Стефанишин Лілія Степанівна, к.е.н., доцент,**  
*доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту*

## **СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Аналіз сучасних світових економічних процесів показує, що результати інноваційної діяльності (ІД), зумовлені стрімким науково-технологічним прогресом, мають значний вплив на всі аспекти суспільного розвитку. Вони сприяють подоланню економічних труднощів, забезпечують стабільність та надають потужний імпульс для економічного зростання.

У сучасному суспільстві наукові технології та інновації активно впроваджуються в різні сфери життя, оскільки є вкрай необхідними для його розвитку. Однак, їх існування неможливе без ІД, яка сьогодні виступає своєрідним результатом ефективної державної політики.

Проаналізуємо понятійний апарат ІД підприємств. В даному контексті, варто відзначити, що такі поняття, як «нововведення, «інновації», «відкриття» є часто вживаними в умовах сучасного суспільства. Зокрема, поняття «інновація» стало популярним як самостійно, так і в різних виразах.

Різні науковці вкладають дещо відмінний зміст в розуміння терміну «інновація». Вперше цей термін був визначений у 1912 році в роботі американсько-австрійського економіста Й. Шумпетера «Теорія економічного розвитку» [1]. Він детально описав інноваційний процес, виділивши ключові аспекти, пов'язані з розвитком інновацій.

Й. Шумпетер трактував інновацію як «зміну, спрямовану на впровадження та використання нових видів споживчих товарів, нових форм організації в промисловості, а також нових виробничих, транспортних засобів і ринків» [1].

У Вікіпедії поняття «інновація» трактується як ідея, «новітній продукт в галузі техніки, технології, організації праці, управління, а також у інших сферах наукової та соціальної діяльності, засноване на використанні досягнень науки і передового досвіду, є кінцевим результатом інноваційної діяльності» [2].

П. Друкер підкреслює, що інновація є передусім економічним, а не технологічним поняттям, оскільки вона охоплює всі аспекти діяльності підприємства, включаючи його функції та операційні процеси [3].

Б. Санто дає визначення інновації як суспільно-економічного процесу, «який через практичне використання ідей і винаходів призводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, і у разі, якщо інновація орієнтована на економічну вигоду (прибуток), її поява на ринку може принести додатковий дохід» [4, с. 10].

Д. Черваньов і Л. Нейкова розглядають інновації «як процес доведення наукової ідеї чи технічного винаходу до стадії практичного використання, що приносить дохід» [5].

Колектив вітчизняних авторів на чолі з Л. Антонюк трактує інновацію «як нове явище, новаторство або будь-яку зміну, яка вноситься суб'єктом господарювання у власну діяльність із метою підвищення своєї конкурентоспроможності на внутрішньому і на зовнішньому ринках» [6].

Часто поняття «інновація» ототожнюють із термінами «винахід» або «відкриття». Однак під «відкриттям» розуміють результат спостереження за раніше невідомими природними явищами, який зазвичай є випадковим. Натомість інновація – це цілеспрямований процес пошуку та впровадження нових рішень. Слід відзначити, що Й. Шумпетер чітко розмежував поняття «інновація» та «винахід», наголошуючи, що інновація охоплює весь процес адаптації винаходу до ринкових умов, його перетворення у новий товар і створення попиту на нього.

У теоретичних дослідженнях ІД ключовим поняттям є термін «інновація». Відповідно до Керівництва Фраскатті, інновацію визначають як підсумок

«інноваційної діяльності, що одержав втілення у вигляді нового або удосконаленого продукту, який впроваджується на ринку, нового або удосконаленого технологічного процесу, який використовується в практичній діяльності, або новому підході до соціальних послуг» [7].

В Законі України «Про інноваційну діяльність» [8] інновації визначені як «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [8].

К. Крістенсен та М. Рейнор дають наступне визначення ІД підприємства як діяльності, спрямованої «на використання результатів наукових досліджень та розробок для оновлення номенклатури та покращення якості продукції, що вдосконалюється, її вдосконалення» [9].

Б. Твісс розглядає інноваційну діяльність як сукупність технічних, виробничих і маркетингових процесів, спрямованих на комерційне впровадження нового або вдосконаленого продукту, а також на перше використання інноваційних виробничих методів чи обладнання. Він наголошує на важливості безперервного характеру цієї діяльності для підприємств, визначаючи її основну мету як надання винаходу або ідеї економічної цінності [10].

О. Музиченко-Козловська пропонує розглядати ІД як «діяльність, яка спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, що зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг задля досягнення економічного, соціального та екологічного ефектів» [11, с. 32].

Використання терміну ІД є важливим не тільки на національному рівні (макрорівні) чи мікрорівні, але й на міжнародному рівні. Визначення ІД міститься в усіх міжнародних керівництвах, які пов'язаних із інноваціями. Найбільш авторитетним із них є «Керівництво Осло» [12]. Водночас, визначення ІД, дане у даному документі, є загальним і може мати на увазі всі види діяльності, які здійснюються всіма учасниками цивільного обороту, для розвитку інновацій. Термін ІД міститься також у «Керівництві Боготи» (2001) - «Стандартизація показників технологічних інновацій у Латинській Америці та Карибському басейні» [13]. Разом з тим, дане визначення є також дуже розмитим, що не дає однозначного розуміння ІД, навіть незважаючи на перерахування всіх видів діяльності, які включає інноваційна.

В уже згаданому ЗУ «Про інноваційну діяльність» [8] пропонується наступне трактування інноваційної діяльності – «діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [8].

Таким чином, можемо визначити ІД підприємства як процес розробки, впровадження та використання нових або значно удосконалених продуктів, послуг, технологій, організаційних форм і бізнес-моделей з метою підвищення ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ : Видавничий дім «КиєвоМогилянська академія», 2014. 246 с.
2. Інновація. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Інновація> (дата звернення 26.01.2025)
3. Drucker P. *Innovation and Entrepreneurship*. New York : Harper & Row, 1985. 277 p.
4. Зянько В.В., Єпіфанова І.Ю., Зянько В.В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2015. 172 с.
5. Черваньов Д. М., Нейкова Л. І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. К. : Знання, 1999. 514 с.
6. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія. К. : КНЕУ, 2003. 394 с.
7. Керівництво Фраскати. Стандарт звітності з наукових досліджень та розробок [Proposed Standard Practice for Surveys of Research and Experimental Development]. Frascati Manual. Paris : OECD Publications, 2002. 255 p.
8. Про інноваційну діяльність : Закон України від 31.03.2023 р. № 40-IV. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. ст.266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 19.01.25 р.).
9. Christensen Clayton M., Raynor Michael E. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business School Press, 2003. 304 p.
10. Twiss Brian C. *Managing Technological Innovation*. Longman, 1980. 239 p.
11. Музиченко-Козловська О.В. Стратегія покращення інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку. *Economics: time realities*. 2024. №2(72). С. 30-38. DOI: 10.15276/ETR.02.2024.4 (дата звернення 28.01.2025)
12. Керівництво Осло. Рекомендації щодо збору та аналізу даних стосовно інновацій : навч. посіб. Київ : УКРІНТЕІ, 2009. 163 с.
13. MANUAL DE BOGOTÁ. Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe. 2001. URL: [https://www.ovtt.org/wp-content/uploads/2020/05/Manual\\_Bogota.pdf](https://www.ovtt.org/wp-content/uploads/2020/05/Manual_Bogota.pdf) (дата звернення 28.01.2025)

---

**Ільницька Тетяна Глібівна, магістрантка,**  
**Заяць Марта Яремівна, к.е.н.,**  
доцент кафедри управління та адміністрування

**ПЕРЕШКОДИ ДОСТУПУ ДО ЦИФРОВОЇ ФІНАНСОВОЇ ОСВІТИ**

Цифрова трансформація фінансового сектору стрімко змінює способи взаємодії людей з фінансовими послугами. Онлайн-банкінг, мобільні платежі, криптовалюти та інші цифрові фінансові інструменти стають невід'ємною частиною повсякденного життя. Проте значна частина населення стикається з ризиком цифрового та фінансового виключення через різні перешкоди, зокрема фізичні обмеження, відсутність доступу до технологій, низький рівень освіти, мовні бар'єри тощо.

У 2021 року урядом України ухвалено Концепцію розвитку цифрових навичок населення та затверджено план дій для її реалізації. Одним із основних пріоритетів стало навчання шести мільйонів громадян основам цифрової грамотності впродовж трьох років. Для досягнення цієї мети запущена національна онлайн-платформа «Дія.Цифрова освіта», на якій розміщувалися

## «Сучасні тренди світової науки»

освітні серіали, присвячені цифровим компетентностям. Крім того, запроваджено тестування рівня цифрової обізнаності під назвою «Цифрограм», а також сформовано мережу офлайн-хабів цифрової освіти по всій країні [4, с. 79].

Наразі проєкт «Дія.Цифрова освіта» вийшов на новий рівень під назвою «Дія.Освіта». Якщо раніше акцент робився переважно на цифрових навичках, то тепер мета полягає у масштабному розвитку сучасних знань і компетентностей, необхідних у різних сферах життя. За результатами дослідження 2023 року, 59,6% українців вже мають як мінімум базовий рівень цифрової грамотності, що свідчить про позитивну динаміку в цьому напрямку. Про позитивну реалізацію даного проєкту свідчить і інші цифри. Так, до програм з розвитку цифрової грамотності залучено понад 6 млн українців, створено понад 5000 офлайн-хабів цифрової освіти, створено більше 270 освітніх продуктів та видано понад 3,5 млн сертифікатів [1].

Проте не дивлячись на таку динаміку, все одно є ряд бар'єрів, що перешкоджають доступу до цифрової фінансової освіти. На основі опрацювання наукової літератури та вивчення практичного досвіду систематизовано перешкоди доступу до цифрової фінансової освіти (рис. 1).

### Фізичні та когнітивні

- люди з порушеннями зору, слуху, моторики або когнітивними особливостями стикаються з труднощами при використанні стандартних цифрових інтерфейсів та навчальних матеріалів

### Технологічні

- відсутність доступу до цифрових пристроїв, інтернету або недостатні навички користування технологіями, особливо серед людей похилого віку та мешканців сільських територій

### Соціально-економічні

- малозабезпечені верстви населення часто не мають ресурсів для придбання цифрових пристроїв або доступу до якісного інтернет-зв'язку

### Мовні та культурні

- національні меншини, мігранти та інші групи можуть стикатися з труднощами через мовні обмеження або культурні особливості сприйняття фінансової інформації

### Психологічні

- страх перед новими технологіями, недовіра до цифрових фінансових інструментів, занепокоєння щодо безпеки особистих даних

## Рис. 1. Перешкоди доступу до цифрової фінансової освіти

Ідентифікація цих перешкод є важливою для розробки ефективних стратегій їх подолання. Саме комплексне розуміння перешкод, з якими стикаються різні категорії населення, дозволяє формувати цілеспрямовані інклюзивні підходи, що враховують специфічні потреби кожної групи. Усвідомлюючи багатовимірність проблеми доступу до цифрової фінансової освіти, важливим є визначення

конкретних інклюзивних методик та практик, спрямованих на забезпечення рівних можливостей для всіх членів суспільства.

---

**Грешко Роман Володимирович, студент 4 курсу**  
**Баран Ростислав Ярославович, д.е.н., професор,**  
*професор кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту*

## **ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасних умовах логістичні технології набувають все більшого значення в управлінні товарним рухом, що зумовлено безперервним розвитком економіки, зростаючою інтенсивністю товарно-грошових відносин та глобальним розширенням горизонтальних економічних зв'язків між підприємцями й компаніями у суміжних сферах.

Сучасне трактування поняття «логістика» з погляду бізнесу є неоднозначним, воно залежить від країни використання, логістичної школи та навіть конкретного науковця, який досліджує дану проблему.

Сам термін «логістика» має давньогрецьке походження і означає: «logos – розум; log – мислення; logo – думати, міркувати; logismos – розрахунок, роздум, план; logistea – мистецтво практичного проведення розрахунків» [1, с. 102].

Французьке слово «logistique» є омонімом існуючого математичного терміну, від давньогрецького «λογιστικός» чи романізованого «logistikós», які розуміють як традиційний розділ грецької математики; математичний термін, який імовірно, походить від терміну «логістика» в сучасному трактуванні «логістики» та пов'язаних із ним термінах.

Один з основоположників логістики як науки швейцарський військовий офіцер і письменник Антуан-Анрі Жоміні, який популяризував термін «логістика» в англійській мові, де він вживається з 1846 року і походить від французького «logistique». Дослідник вперше дав йому визначення в своїй праці «Підсумку військового мистецтва» - «Précis de l'Art de la Guerre» у виданні 1830 року під назвою «Аналітична таблиця» [2]. Жоміні вперше визначив логістику як «... мистецтво добре впорядковувати функціонування армії, добре поєднувати порядок військ у колонах, час їх відправлення, їхній маршрут, засоби зв'язку, необхідні для забезпечення їхнього прибуття до визначеного пункту» [2].

Оксфордський словник англійської мови визначає логістику як «галузь військової науки, що стосується закупівлі, утримання та транспортування матеріалів, персоналу та засобів» [3]. Однак Новий Оксфордський американський словник визначає логістику так – «...детальна координація комплексу операція із залученням багатьох людей, об'єктів або запасів» [4], а Оксфордський онлайн-словник визначає її як детальну організацію та впровадження складної операції [5].

Радою логістичного менеджменту США логістика визначена як частина «...процесу ланцюга постачання, яка забезпечує планування, реалізацію та контроль ефективного переміщення та зберігання товарів, послуг, а також

## «Сучасні тренди світової науки»

відповідної інформації від місця виникнення до місця споживання для задоволення вимог споживачів» [6].

Є. Крикавський пропонує розглядати логістику як науку «...про оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах із синергічними зв'язками» [7].

Таким чином, логістика є сферою діяльності підприємства, яка відповідає за планування, організацію, управління та контроль потоків матеріальних ресурсів, інформації та фінансів від постачальників до кінцевого споживача.

Логістика, як ми вже відзначали, є ключовим елементом сучасного підприємства. Управління логістичною діяльністю спрямоване на оптимізацію процесів постачання, виробництва, складування та розподілу продукції, що дозволяє зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Логістичне управління можна визначити як комплексну діяльність, яка спрямована на координацію всіх логістичних процесів, що забезпечують ефективне функціонування підприємства. Воно включає планування, організацію, контроль та аналіз логістичних операцій.

Існує кілька ключових концепцій, що визначають сучасне управління логістичною діяльністю:

- системний підхід – розгляд логістики як єдиної взаємопов'язаної системи;
- інтеграційний підхід – координація дій усіх учасників логістичного процесу;
- процесний підхід – орієнтація на вдосконалення логістичних процесів;
- концепція Just-in-Time (JIT) – мінімізація запасів і скорочення виробничого циклу;
- концепція Total Cost – оцінка загальної вартості логістичних процесів.

Сучасні підприємства використовують різні методи та інструменти управління логістикою, зокрема:

- методи прогнозування попиту (екстраполяція, регресійний аналіз, експертні оцінки, методи статистики, машинне навчання);
- моделювання логістичних процесів (імітаційне моделювання, транспортні моделі тощо);
- управління запасами та їх оптимізація (EOQ-модель, ABC-XYZ-аналіз);
- інформаційні технології, які дозволяють автоматизувати логістичні функції (зокрема, це ERP-системи, WMS, TMS, SCM);
- аутсорсинг логістичних послуг – передача функцій логістики спеціалізованим компаніям (3PL, 4PL-провайдери).

Сучасна логістика розвивається в напрямку цифровізації та екологічної стійкості:

- цифровізація логістики (використання Big Data, штучного інтелекту, блокчейн-технологій);
- інтеграція блокчейн-технологій для прозорості логістичних процесів;
- зелена логістика – впровадження зелених логістичних практик

(екологічно чисті методи транспортування, зменшення викидів CO<sub>2</sub>);

- глобалізація логістичних ланцюгів (розвиток міжнародної логістики, використання мультимодальних перевезень).

Таким чином, логістика є науково-практичною діяльністю, яка забезпечує ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками від постачальників до кінцевого споживача. Управління логістичною діяльністю полягає в координації та оптимізації процесів постачання, виробництва, складування, транспортування та збуту з метою мінімізації витрат і максимізації прибутку підприємства. Воно базується на використанні сучасних концепцій, методів і технологій, що сприяють оптимізації витрат, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню високого рівня обслуговування клієнтів.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Мельник Ю., Пупенко І. *Запровадження педагогічної логістики у вищій школі. Науковий вісник Львівської академії. Серія : Педагогічні науки. 2017. Вип. 1. С. 100-105.*
2. *Baron de Jomini (1830). Tableau Analytique des principales combinaisons De La Guerre, Et De Leurs Rapports Avec La Politique Des États: Pour Servir D'Introduction Au Traité Des Grandes Opérations Militaires. p. 74.*
3. *OED. URL: <https://www.oed.com/> (дата звернення: 12.02.2025 р.)*
4. *Logistics. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Logistics> (дата звернення: 12.02.2025 р.)*
5. *logistics. URL: <https://archive.ph/20120712045058/http://oxforddictionaries.com/definition/logistics?q=logistics#selection-651.0-651.9> (дата звернення: 05.03.2025 р.)*
6. *Взаємозв'язок концепції управління ланцюгами постачань і логістики. URL: <https://studfile.net/preview/5608031/page:2/> (дата звернення: 12.02.2025 р.)*
7. *Крикавський Є.В. Логістика : навч. посібник. Львів : Вид-во Держ. ун-ту «Львівська Політехніка», 1999. 264 с.*

---

**Ткач Уляна Романівна, магістрантка,  
Готич Михайло Іванович, к.філ.н.,  
ст. викладач кафедри управління та адміністрування**

### **ДО ПИТАННЯ ТИПОЛОГІЇ ФОРМАТІВ ФІНАНСОВО-ОСВІТНЬОГО КОНТЕНТУ ДЛЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ**

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та поширення соціальних мереж як важливих каналів комунікації, особливої актуальності набуває питання фінансової грамотності населення.

Соціальні мережі стали дієвим інструментом для поширення освітнього контенту, зокрема у сфері фінансів. Різноманітність форматів такого контенту зумовлює необхідність систематизації та класифікації з метою визначення найефективніших способів донесення фінансових знань до різних аудиторій.

Рівень довіри до фінансово-освітнього контенту залежить не лише від його змісту, але й від джерела та способу подання.

Так, контент від фінансових установ сприймається з найбільшою довірою представниками старшої вікової категорії (60 років і старше), тоді як молодша

## «Сучасні тренди світової науки»

аудиторія (18-25 років) більше довіряє незалежним фінансовим експертам та інфлюенсерам.

Враховуючи проведені дослідження та результати аналізу існуючих практик визначено основні типи форматів фінансово-освітнього контенту для соціальних мереж, серед яких:

1) мікронавчання – короткі інформаційні блоки (15-60 секунд), що пояснюють одне конкретне фінансове поняття чи правило. Найбільш ефективний формат для платформ TikTok та Instagram, показує високу ефективність серед аудиторії 18-40 років;

2) візуалізовані кейси – історії з реального життя, що демонструють практичне застосування фінансових знань, представлені у форматі інфографіки або анімованих історій. Оптимальні для Instagram та Facebook, ефективні для всіх вікових категорій;

3) інтерактивні симуляції – моделювання фінансових ситуацій з можливістю користувача приймати рішення та бачити їх наслідки. Найбільш ефективні на Facebook та Instagram;

4) експертні інтерв'ю – дискусії з фахівцями з фінансової сфери у форматі середніх та довгих відео. Наразі все частіше відомі економісти на YouTube-каналах в доступному для розуміння викладі «пояснюють форми взаємодії з фінансами, зокрема, принципи інвестування, аналізують ситуацію на ринках та дають поради щодо найбільш доцільного вкладення коштів» [1, с. 119]. Такий тип формату освітнього контенту найкраще працює на YouTube та Facebook серед аудиторії старше 26 років;

5) освітні серіали – структуровані цикли відеоматеріалів, що системно висвітлюють певну фінансову тематику. Показують високу ефективність на YouTube для всіх вікових категорій, але потребують значних ресурсів для виробництва. Це зумовлено тими особливостями, які притаманні освітнім серіалам, зокрема це «...інформаційна насиченість, сильний емоційний вплив на аудиторію, регульований темп подачі інформації з екрана, керування процесом сприйняття інформації, цілісність і завершеність. Інформаційна насиченість фільму полягає в тому, що за короткий час його демонстрування подається такий обсяг інформації, який неможливо передати словесно з використанням інших засобів наочності» [1, с. 120].

Отже, різні соціально-демографічні групи населення демонструють суттєві відмінності щодо джерел, форматів та тематики фінансового контенту, що обумовлює необхідність диференційованого підходу до його створення та поширення.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Пронікова І. Фінансова грамотність здобувачів освіти в закладах післядипломної педагогічної освіти в цифровій економіці. Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка. 2023. Вип. 22 (178). С. 118-121.

**Засідко Ростислав Богданович, студент 4 курсу**

**Стефанишин Лілія Степанівна, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту**

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ**

Управління персоналом (УП) підприємств є своєрідним фундаментом для розуміння сутності та механізмів ефективного керування людськими ресурсами в організаціях. Управління персоналом розглядається як стратегічно важлива функція, спрямована на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, їх розвиток, мотивацію та утримання з метою досягнення організаційних цілей.

Теорія управління персоналом базується на принципах системного підходу, який передбачає розгляд персоналу як інтегральної частини організаційної структури, що взаємодіє з іншими елементами системи. Важливим аспектом є також врахування соціально-психологічних чинників, серед яких мотивація, лідерство, комунікації та корпоративна культура, які впливають на продуктивність працівників.

Проаналізуємо основні трактування понять, які характеризують управління персоналом. Насамперед, це стосується основного поняття «персонал». Вільна енциклопедія пропонує наступне визначення сутності терміну «персонал» – «особистий склад організації, який працює за наймом і має певну компетенцію, що поєднує здібності і мотивацію кожного співробітника та визначає його поведінку в рамках організації у трудовому процесі» [1].

І. Бажана трактує персонал як «сукупність всіх людських ресурсів, які має організація» [2].

На думку О. Крушельницької та Д. Мельничука персонал є основним, постійним штатним складом «кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників» [3].

Відповідно до бачення Л. Балабанової й О. Сардак як персонал слід розуміти «сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем» [4].

Також вітчизняні фахівці використовують власні трактування сутності управління персоналом. Вже згадані Л. Балабанова й О. Сардак систему управління персоналом (СУП) розглядають як комплекс «цілей, завдань та основних напрямків діяльності, а також різноманітних видів, методів та відповідного механізму управління, які спрямовані на підвищення продуктивності праці персоналу та якості його роботи» [5, с. 22].

Колектив авторів на чолі з В. Данилюком розуміють УП як складову «функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації» [5]. Інші вітчизняні фахівці розглядають УП як «системно

## «Сучасні тренди світової науки»

організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети» [6, с. 12].

В. Лук'янихін для трактування СУП використовує широкий підхід – це «система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень» [7, с. 33].

Серед представників «вузького» підходу до розуміння УП слід виділити І. Ковальчук, яка його розглядає як «сукупність постійних (штатних) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності» [8].

Сучасні концепції управління персоналом, такі як управління талантами, розвиток організаційної лояльності та застосування інноваційних HR-технологій, підкреслюють необхідність адаптації до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потреб підприємства.

Сучасні автори пропонують різні підходи до управління персоналом підприємств, які враховують динамічні зміни у бізнес-середовищі, технологічний прогрес та трансформацію соціальних цінностей. Серед ключових підходів можна виділити наступні (таблиця 1).

Таблиця 1

### Основні сучасні підходи до трактування УП підприємств

№ з/п	Підхід	Сутність	Яскраві представники
1	Стратегічний	Важливість інтеграції управління персоналом в загальну стратегію підприємства. HR-менеджмент розглядається як стратегічний партнер бізнесу, який сприяє досягненню довгострокових цілей організації через розвиток талантів, формування корпоративної культури та підтримку організаційних змін	Дейв Ульріх (Dave Ulrich), Майкл Армстронг (Michael Armstrong)
2	Людиноорієнтований (Human-Centric Approach)	Увага акцентується на створенні умов для розкриття потенціалу кожного працівника. Цей підхід передбачає розвиток емоційного інтелекту, підтримку work-life balance, а також створення інклюзивного середовища, де кожен співробітник відчувається цінним і мотивованим	Джейкоб Морган (Jacob Morgan), Джордж Мілкович (George Milkovich), Джон Бодро (John Boudreau)

3	Дата-орієнтований підхід (Data-Driven HR)	Підкреслена важливість використання аналітики даних у управлінні персоналом. Завдяки застосуванню штучного інтелекту (AI), машинного навчання та Big Data, HR-спеціалісти можуть приймати обґрунтовані рішення щодо найму, оцінки продуктивності, прогнозування потреби в кадрах та розвитку персоналу	Ерік Брінгольфсон (Erik Brynjolfsson), Ендрю Макафі (Andrew McAfee),
4	Гнучке управління (Agile HR)	Під впливом методології Agile пропонується трансформувати традиційні HR-процеси у більш гнучкі та адаптивні. Цей підхід передбачає швидке реагування на зміни, розвиток кросс-функціональних команд та постійне вдосконалення процесів управління персоналом	Джош Берсін (Josh Bersin)
5	Підхід, орієнтований на корпоративну культуру	Основний акцент робиться на важливості формування сильної корпоративної культури, яка визначає поведінку працівників, сприяє їхній ідентифікації з організацією та підвищує лояльність. Управління персоналом в такому контексті включає роботу над цінностями, нормами та традиціями, які об'єднують колектив	Едгар Шейн (Edgar Schein)
6	Підхід до управління талантами (Talent Management)	Основна увага акцентується на виявленні, розвитку та утриманні ключових талантів у організації. Цей підхід включає створення індивідуальних кар'єрних траєкторій, наставництво, програми розвитку лідерства та постійне навчання	Томас Чаморро-Премузич (Tomas Chamorro-Premuzic)
7	Підхід до управління змінами (Change Management)	Підкреслюють важливість ефективного управління змінами в умовах невизначеності. Управління персоналом в такому контексті включає підготовку працівників до змін, формування готовності до інновацій та підтримку психологічного комфорту під час трансформацій	Джон Коттер (John Kotter)

Складено на основі [9]

## «Сучасні тренди світової науки»

Дані підходи демонструють, що сучасне управління персоналом виходить за рамки традиційних адміністративних функцій і стає стратегічним інструментом для досягнення конкурентних переваг у бізнесі. Вони враховують як технологічні, так і соціальні аспекти, що робить їх актуальними в умовах швидких змін та глобалізації.

Таким чином, УП підприємства є системною та цілеспрямованою діяльністю, яка включає визначення ключових напрямів роботи з персоналом, а також вибір відповідних засобів, форм і методів керування ним.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. *Управління персоналом*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/ Управління персоналом](https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління_персоналом) (дата звернення 21.02.2025 р.)
2. Бажан І.І. Сутність категорії "трудоий потенціал" та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2003. № 1 (20). С. 69-73.
3. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. *Управління персоналом : навчальний посібник*. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом : підручник*. К. : Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
5. Данилюк В. М., Петюк В. М., Цинбалюк С. О. *Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн*. К. : КНЕУ, 2006. 398 с.
6. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. *Управління персоналом : навч. посіб.* К. : КОНДОР, 2012. 324 с.
7. Лук'янихін В. О. *Менеджмент персоналу : підручник*. Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.
8. Ковальчук І.В. *Економіка підприємства: навч. посіб.* К.: Знання, 2016. 679 с.
9. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багуць О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 17. С. 216-224.

---

**Ільницька Тетяна Глібівна, магістрантка,  
Заяць Марта Яремівна, к.е.н.,  
доцент кафедри управління та адміністрування**

## **ІНКЛЮЗИВНІ ПІДХОДИ ДО НАВЧАННЯ ЦИФРОВІЙ ФІНАНСОВІЙ ГРАМОТНОСТІ**

За даними Світового банку, близько 1,7 мільярда дорослих у світі залишаються поза банківською системою (оскільки досі не мають основного трансакційного рахунку), а серед людей з інвалідністю цей показник значно вищий [2]. Пандемія COVID-19 прискорила цифровізацію фінансових послуг, але одночасно загострила проблему цифрової нерівності. Тому розробка та впровадження інклюзивних підходів до навчання цифровій фінансовій грамотності є важливим завданням для забезпечення рівних можливостей та соціальної інтеграції всіх членів суспільства.

Одним з таких інклюзивних підходів є концепція універсального дизайну навчання, яка передбачає створення освітніх матеріалів та програм, доступних для всіх учнів незалежно від їхніх можливостей. Даний підхід ґрунтується на застосуванні таких принципів, як представлення інформації в різних форматах

(текст, аудіо, відео, графіка), наданні множинних засобів вираження знань та навичок, забезпеченні різноманітних способів залучення та мотивації.

Впровадження даного підходу в навчанні цифровій фінансовій грамотності дозволяє створювати гнучкі освітні програми, що адаптуються до індивідуальних потреб кожного учня.

Крім того, слід враховувати і той факт, що для людей з особливими потребами при вивченні саме цифрової фінансової грамотності не завжди можна використати саме ті методи, які передбачені навчальними матеріалами, оскільки хоча вони можуть найкращим чином забезпечувати набуття компетентностей в досліджуваній сфері, вони не можуть бути застосовані людиною з інвалідністю.

Такі навчальні матеріали потребують адаптації. Так, для забезпечення доступності навчальних матеріалів з цифрової фінансової грамотності для людей з різними типами інвалідності слід враховувати такі підходи:

- для людей з порушеннями зору – використання програм екранного доступу, аудіоопису, збільшеного шрифту, тактильних матеріалів, аудіоверсій текстових матеріалів;

- для людей з порушеннями слуху – субтитри та текстові версії аудіоматеріалів, відеоматеріали з перекладом на жестову мову, візуальні пояснення;

- для людей з когнітивними особливостями – спрощена мова, покрокові інструкції, візуальні підказки, повторення ключової інформації;

- для людей з фізичними обмеженнями – адаптація інтерфейсів для використання альтернативних пристроїв введення, забезпечення достатнього часу для виконання завдань.

Також важливу роль відіграють мультимодальні підходи до навчання, які передбачають використання різних каналів сприйняття інформації, що підвищує ефективність освітнього процесу для всіх категорій учнів. Саме тому в ході навчання цифровій фінансовій грамотності слід комбінувати текстові, візуальні, аудіо та інтерактивні матеріали; використовувати симуляції та ігрові підходи для формування практичних навичок; організовувати групову роботу та взаємне навчання, забезпечувати можливості вибору формату навчання відповідно до індивідуальних пререференцій.

Сучасні технологічні рішення забезпечують адаптацію навчальних матеріалів та процесів, дозволяючи персоналізувати освітній досвід відповідно до індивідуальних потреб людей з інвалідністю. Серед таких технологій, які пропонують широкий спектр можливостей для забезпечення інклюзивності освітнього процесу, слід виділити:

- мобільні додатки з адаптивним інтерфейсом, що дозволяють налаштовувати відображення інформації відповідно до індивідуальних потреб користувача;

- платформи дистанційного навчання з функціями доступності. Вони забезпечують можливість навчання у зручному темпі та місці, особливо важливо для людей з обмеженою мобільністю;

## «Сучасні тренди світової науки»

– чат-боти та віртуальні асистенти, що надають персоналізовану підтримку та консультації з питань фінансової грамотності, адаптуючись до індивідуальних потреб користувача;

– технології розпізнавання мовлення та тексту, які допомагають подолати мовні бар'єри та забезпечити доступність інформації для людей з різними типами інвалідності.

Важливу роль у забезпеченні інклюзивності навчання цифровій фінансовій грамотності відіграють громадські програми та ініціативи. Це можуть бути центри цифрової освіти у громадах, які надають доступ до технологій та навчання для всіх членів громади, особливо для соціально вразливих груп. Наразі в Україні створені цифрові освітні центри, які представляють собою оснащені всім необхідним простори для навчання й дозвілля школярів (в Івано-Франківській області діє 6 таких центрів). Також створюються окремі центри освіти дорослих. Як приклад, доцільно навести проєкт «Центр освіти дорослих - середовище особистісного й професійного розвитку», який здійснюється за підтримки DVV International Ukraine та реалізується в м. Полтава. Серед освітніх програм, які пропонуються, є тренінги для розвитку економічних компетентностей та ІТ-компетентностей [1].

Реалізація різноманітних інклюзивних підходів, від універсального дизайну в освіті до громадських ініціатив, дозволяє створити систему заходів, спрямованих на подолання перешкод у доступі до цифрової фінансової освіти. Проте для забезпечення сталого розвитку цієї системи та її постійного вдосконалення необхідно впроваджувати надійні механізми моніторингу та оцінки, що дозволяють визначити фактичний вплив запроваджених заходів на рівень фінансової інклюзії.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. *Центр освіти дорослих м. Полтава.* URL: <http://cod.pl.ua/>
2. *World bank Group. UFA2020 Overview: Universal Financial Access by 2020.* URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/brief/achievinguniversal-financial-access-by-2020>

---

**Назарик Романа Василівна, студентка 4 курсу**  
**Баран Ростислав Ярославович, д.е.н., професор,**  
*професор кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЖКГ ОБ'ЄКТІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Соціально-економічний розвиток держави залежить від низки чинників, зокрема, й територіального розвитку її регіонів. Важливу роль при цьому належить житлово-комунальному господарству (ЖКГ). Його розвиток, як і соціальної сфери в цілому, підпорядковано меті максимального задоволення зростаючих потреб громадян і місцевих громад.

Діяльність ЖКГ об'єктів місцевого самоврядування (МС) полягає в забезпеченні ними функціонування житлової та комунальної інфраструктури,

яка задовольняє базові потреби населення в житлі, комунальних послугах, підтримує комфортні умови проживання та сприяє стабільному розвитку територій. Це передбачає управління ресурсами, надання якісних послуг, дотримання екологічних стандартів і забезпечення соціальної справедливості. Об'єкти ЖКГ є важливою складовою місцевого господарства і безпосередньо впливають на якість життя громадян.

Аналіз такої важливої сфери, як ЖКГ, передбачає, насамперед, вивчення різних трактувань цього поняття в законодавчих актах та наукових працях. Дослідження літературних джерел показує, що поняття ЖКГ не є однозначним і може розглядатися з різних точок зору. Найчастіше його визначають у трьох основних аспектах:

1. Як сукупність різнопрофільних підприємств, які мають певну автономію та спрямовані на створення комфортного життєвого середовища для населення.

2. Як галузь інфраструктури території, основним завданням якої є організація умов для життєдіяльності людей.

2. Як підгалузь сфери послуг, яка забезпечує населення необхідними комунальними ресурсами та сервісами.

ЖКГ як сфера діяльності почало формуватися ще в XVII столітті. Проте за такий тривалий час його розуміння та трактування зазнали значних змін, що відображає еволюцію суспільних потреб, технологій та підходів до управління інфраструктурою.

Відповідно до Закону України «Про житлово-комунальні послуги» [1] житлово-комунальні послуги (ЖКП) є результатом «господарської діяльності, спрямованої на забезпечення умов проживання та/або перебування осіб у житлових і нежитлових приміщеннях, будинках і спорудах, комплексах будинків і споруд відповідно до нормативів, норм, стандартів, порядків і правил, що здійснюється на підставі відповідних договорів про надання житлово-комунальних послуг» [2].

В Житловому кодексі поняття «житловий фонд» трактується, як «жилі будинки, а також жилі приміщення в інших будівлях, що знаходяться на території України» [2]. Його складовими частинами є державний, громадський, приватний житловий фонд, а також фонд житлово-будівельних кооперативів [2].

Відповідно до визначення Вільної енциклопедії ЖКГ є сукупністю «галузей, що забезпечують життя і роботу населення країни в нормальних умовах, а також постачання підприємств галузей народного господарства необхідними ресурсами води, газу, тепла й електроенергії» [3].

Система ЖКГ представлена виробниками (надавцями) та споживачами ЖКП. Її головною метою є «утримання в належному стані і функціонування житлового фонду (житлових та допоміжних приміщень), проводить реконструкцію/ремонт та технічну експлуатацію житлового фонду, відповідно до санітарних вимог утримує житлові будинки, прибудинкові території та місця загального користування, надає комплекс додаткових супутніх послуг. На практиці багато з цих послуг надають спеціалізованими житлово-експлуатаційними організаціями, які залучають на договірних засадах інші

спеціалізовані підприємства. В містах вони входять до складу міського господарства. У багатьох містах і селищах підприємства комунального господарства обслуговують також і промислові підприємства, забезпечуючи їх водою, електроенергією, газом та ін. Однак залежно від місцевих умов, промислові підприємства мають і власні системи тепло забезпечення, водопостачання, каналізацію, і інші споруди комунального призначення» [3].

А. Череп та В. Місько розглядають ЖКГ як найважливішу систему життєзабезпечення та безпеки населення, яка виконує функції із забезпечення життя та роботи для населення, а також підприємств різних галузей національної економіки потрібними ресурсами [4, с. 137].

Колектив вітчизняних науковців - С. Дорогунцов, П. Борщевський, Б. Данилишин - визначає ЖКГ як багаторівневу систему, що охоплює різні територіально-просторові комплекси [5].

Таким чином, на основі аналізу різних наукових праць, можна сказати, що житлово-комунальне господарство є багатофункціональною, комплексною системою і складовою національної економіки, яка динамічно розвивається, характеризується забезпеченням відтворення й утримання житлового фонду, а також виробництвом і доведенням безпосередньо до споживача комунальних послуг.

Об'єкти ЖКГ повинні відповідати сучасним вимогам енергоефективності, що включає: утеплення будинків, впровадження енергозберігаючих технологій, використання альтернативних джерел енергії.

Варто відзначити, що діяльність ЖКГ має соціальну спрямованість, оскільки забезпечують базові потреби населення, незалежно від його доходів. Місцеві органи влади часто надають пільги або субсидії для вразливих категорій громадян (наприклад, на оплату комунальних послуг).

Управління ЖКГ вимагає ефективного розподілу фінансових ресурсів, які надходять від: оплати послуг населенням, бюджетних коштів та інвестиційних програм. Місцеві органи влади повинні забезпечувати прозорість та ефективність використання коштів.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Про житлово-комунальні послуги : Закон України від 09.11.2017 № 2189-VIII // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 1, ст.1.
2. Житловий кодекс Української РСР від 30.06.1983 № 5464-X // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1983, Додаток до № 28, ст.573.
3. Житлово-комунальне господарство. [https://uk.wikipedia.org/wiki/ Житлово-комунальне\\_господарство](https://uk.wikipedia.org/wiki/Житлово-комунальне_господарство) (дата звернення 15.01.2025 р.)
4. Череп А. В., Місько В. А. Розвиток автоматизації ЖКГ: проблеми та перспективи. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2018 №1 (86). С.136-141.
5. Продуктивні сили України: прогноз розвитку і розміщення на період до 2010 року : у 2-х т. / С.І. Дорогунцов, П.П. Борщевський, Б.М. Данилишин. К. : РВ ПС, 2000. Т. 1. 292 с. ; Т. 2. 286 с.

Семенюк Андрій Васильович, студент

## ДОСЛІДНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЧАСТИНА ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

У сучасному суспільстві, яке характеризується динамічними змінами та зростанням соціальних викликів, дослідницька діяльність є однією з ключових складових професійної компетентності соціального працівника. Вона забезпечує наукову обґрунтованість прийняття рішень у професійній практиці, дозволяє глибше осмислювати соціальні явища, розпізнавати нові тенденції та оперативно реагувати на потреби клієнтів. Компетентність у сфері досліджень включає знання теоретико-методологічних основ, уміння визначати проблему, формулювати гіпотези, збирати та аналізувати емпіричні дані, а також інтерпретувати результати у прикладному контексті.

Соціальний працівник, який володіє дослідницькими навичками, здатен не лише критично осмислювати власну діяльність, але й впливати на формування соціальної політики, розробку програм підтримки та моделювання ефективних інтервенцій. Крім того, дослідницька активність сприяє постійному професійному зростанню, розширенню кругозору та підвищенню рівня самооцінки спеціаліста. Особливої актуальності це набуває в контексті впровадження практик доказової соціальної роботи, де ключову роль відіграють саме результати якісних та кількісних досліджень.

Таким чином, дослідницька діяльність виступає не лише інструментом пізнання соціальної реальності, а й важливим фактором забезпечення ефективності соціальної допомоги, інноваційності підходів і професійної легітимності фахівця у сфері соціальної роботи. [11].

Позитивістська	Інтерпретативна	Критична
<ul style="list-style-type: none"><li>• експериментальні методи дослідження</li><li>• статистичні методи дослідження</li><li>• квазіекспериментальні</li><li>• опитування</li><li>• анкетування</li><li>• контент-аналіз</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• обґрунтування теорій</li><li>• метод Дельфі</li><li>• глибинні інтерв'ю</li><li>• фокус-групи</li><li>• кейс-стаді</li><li>• спостереження</li><li>• наративний аналіз</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• феміністичні дослідження</li><li>• критична етнографія</li><li>• партисипативні методи (залучення учасників)</li><li>• дискурс-аналіз</li><li>• акціоністські дослідження</li></ul>

**Рис. 1. Парадигми досліджень у соціальній роботі**

*\*побудовано автором на основі [2, 3]*

## «Сучасні тренди світової науки»

У контексті професійної компетентності соціального працівника дослідницька діяльність потребує не лише практичних навичок, а й усвідомленого вибору наукового підходу до вивчення соціальних явищ. Саме дослідницька парадигма формує загальну логіку дослідження, визначає типи питань, які ставляться, способи збору та інтерпретації даних, а також характер взаємодії з учасниками дослідження. Розуміння різних наукових парадигм є важливою передумовою для критичної оцінки соціальної реальності та вибору адекватних методів дослідження у конкретному професійному контексті (рис. 1).

У соціальній роботі дослідницькі парадигми – позитивістська, інтерпретативна та критична – визначають підхід до пізнання соціальної реальності та вибір відповідних методів. Кожна з них має свої цілі, акценти та інструменти: від кількісного вимірювання до глибокого розуміння суб'єктивного досвіду та соціальних змін. Вибір парадигми залежить від специфіки досліджуваної проблеми та професійної позиції дослідника.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Повідайчик О. С. Дослідницькі ролі соціальних працівників у процесі професійної діяльності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, 2016. Серія «Педагогіка та психологія». Випуск 2 (4)
2. Карпенко О. Становлення та розвиток наукової галузі "Соціальна робота". *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету*. Сер. : Педагогічні науки. 2023. Вип. 2. С. 187-198.
3. Семігіна, Т. Сприяючи змінам: дослідження в соціальній роботі. Таллінн: Teadmus. 2025. 436 с.

---

**Готич Світлана Володимирівна, магістрантка,**  
**Панок Віталій Григорович, психолог, д. психол. н., професор,**  
*директор Українського НМЦ практичної психології і соціальної роботи*  
*НАПН України*

## **МАТЕРИНСЬКА ІДЕНТИЧНІСТЬ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНИХ І ПОЛІТИЧНИХ КРИЗ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА ЖІНОК-МАТЕРІВ**

Соціальні та політичні кризи, зокрема війни, мають значний вплив на життя жінок та їхню материнську ідентичність. Життя багатьох жінок і дітей під час війни змінюється кардинально, зіткнувшись із величезними труднощами — втрат і переживань, фізичних і емоційних стресів, переїздів та адаптацій, що супроводжують кожен день. У цих умовах жінки виконують багато ролей, зокрема роль матері, і переживають трансформацію своїх соціальних ролей у процесі адаптації до нових умов.

Материнство найчастіше описують як радісну подію, бажану та дуже очікувану, проте реальність материнства може бути значно складнішою. З переходом до нової ролі багато мам відчувають сильну емоційну реакцію, часто сповнену суперечностей.

Материнська ідентичність є важливим аспектом жіночої самосвідомості, що формується через прийняття ролі матері. Вона включає в себе емоційне,

соціальне і культурне сприйняття себе як матері, а також взаємодію з суспільством, яке очікує від жінки виконання певних функцій у рамках материнства. Особливо важливим є те, що ця ідентичність постійно адаптується і змінюється в залежності від соціальних і політичних умов, що навколо. В умовах війни, коли жінки опиняються у постійному стресі, втраті, і страху за своїх дітей, материнська ідентичність переживає серйозні трансформації.

У періоди соціальних і політичних криз материнська ідентичність зазнає значних змін через декілька факторів, серед яких варто виокремити:

- Психологічна перебудова ролі матері: Під час війни жінки вимушені адаптуватися до нових, небезпечних умов, де їм доводиться виконувати функції, які не входять до традиційного уявлення про материнство, наприклад, забезпечення безпеки, економічну стабільність або навіть захист родини від зовнішніх загроз.

- Травматичний досвід: Втрата близьких, розлука з дітьми або загроза їхньої безпеки сильно впливають на психоемоційний стан матері. Травма може призвести до почуття безпорадності, виникнення страху або почуття провини, що ускладнює нормальне функціонування материнської ідентичності.

- Стабілізуюча роль матері: Незважаючи на всі труднощі, жінки-матері в умовах війни виступають як основні стабілізатори емоційного стану своїх дітей, що дає їм відчуття безпеки навіть у найскладніших умовах. Однак ця роль потребує великих емоційних та фізичних ресурсів, яких часто не вистачає.

- Соціальний контекст: Війна руйнує соціальні зв'язки та підтримку від родини і громади. Жінки стикаються з ізоляцією та дефіцитом підтримки, що посилює відчуття самотності та безпорадності.

Материнство завжди було важливою соціальною роллю, однак його сприйняття значно змінилося з часом.

- Традиційні уявлення: У традиційних суспільствах материнство було природним обов'язком жінки, і основна роль матері полягала у народженні і вихованні дітей. Матір була берегинею родини, символом відданості та самопожертви.

- Сучасні уявлення: Сьогодні материнство набуло більш гнучких форм. Жінки не лише виконують роль матері, але й активно розвивають кар'єру, будують професійну діяльність, а також часто беруть участь у спільному батьківстві. Відповідальність за виховання дітей тепер розподіляється між обома батьками.

Однак, у складних соціальних та політичних умовах важливим аспектом є психологічна підтримка жінок, які переживають втрату близьких або важкі життєві випробування. Підтримка матерів повинна включати не лише емоційну підтримку, але й допомогу у збереженні їхнього психологічного здоров'я та відновленні ідентичності. У цьому контексті можуть бути корисні арт-терапевтичні методики, такі як малюнки та візуалізації, що допомагають жінкам висловити свої переживання та знайти шляхи подолання травм.

Для підтримки жінок, які переживають втрату або інші важкі події, важливо створити безпечне середовище для вираження емоцій і підтримки. Психологічна підтримка має включати:

## «Сучасні тренди світової науки»

- Налагодження довірливого контакту: Психолог має бути уважним до потреб жінки, слухати її і підтримувати без осуду.
- Підтримка у вираженні горя: Матері, що переживають втрату, часто відчують потребу у вираженні горя і суму. Психолог має допомогти їм пройти цей процес без поспіху, даючи жінці можливість самому визначити темп і глибину переживань.
- Арт-терапія: Використання малюнків та інших арт-методик допомагає жінкам виразити свої переживання. Наприклад, психомалюнки, що зображують їхні відчуття і переживання, можуть бути важливим етапом в процесі терапії.

### Висновки

Вивчення материнської ідентичності в умовах соціальних і політичних криз є важливим аспектом для розуміння того, як війна і інші труднощі впливають на жінок і їхнє ставлення до материнства. Психологічна підтримка матерів, яка враховує особливості цих умов, є необхідною для допомоги жінкам у збереженні їхньої ідентичності і емоційної стійкості в складні часи. Психологічні підходи та арт-терапевтичні методики можуть стати важливими інструментами у підтримці жінок, що переживають важкі життєві обставини, і допомогти їм відновити свою внутрішню рівновагу

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Панка В., Ткачук І. *Технології психосоціальної допомоги дітям і сім'ям, що опинилися у складних життєвих обставинах внаслідок військових дій (з досвіду роботи) : методичний посібник.* Київ : Ніка-Центр, 2021. 119 с.
2. Паверс Л. *Як не зіпсувати життя своїм дітям. Посібник з виховання без стресу та нарікань / пер. Д. Петрушенко.* Харків : Vivat, 2022. 352 с. ISBN 9789669828378.
3. «Зі мною щось не так» - ідентичність під час та після вагітності Анна-Марія Бресешер

---

**Босович Ілля Петрович, магістрант,  
Синиця Світлана Михайлівна, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування**

## СУТНІСТЬ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Глобальні зміни в суспільно-політичному й соціально-економічному житті України з усією очевидністю поставили на порядок денний питання про кардинальні зміни в питаннях організації та управління системою охорони здоров'я як важливої соціальної сфери держави.

Мінливе зовнішнє оточення системи охорони здоров'я підвищує попит на досвід і знання в галузі управління цією системою. Все більш зростає потреба в управлінні закладами охорони здоров'я з виходом поза їх межі, для того, щоб організації були здатні вчасно реагувати на появу нових технологій лікування, нових механізмів фінансових розрахунків, нових уподобань споживачів і зростання відповідальності медичних працівників та адміністраторів на якісно новому етапі розвитку системи охорони здоров'я. Багато в чому вдосконалення

системи державного управління охороною здоров'я залежатиме від людей, які будуть здійснювати цей процес і керувати ним.

Управління як діяльність існує відтоді, як у людей виникла потреба спільної праці. Адже управління організаціями, в тому числі закладами охорони здоров'я, в умовах ринкової економіки значно складніше, ніж при централізованій командно-адміністративній системі. Це пов'язано як з розширенням їх прав і відповідальності управлінців, так і з необхідністю гнучкої адаптації до швидких змін навколишнього середовища. В цих умовах виникають нові цілі та завдання, яких раніше організації самостійно не вирішували й навіть не ставили; змінюються форми власності; виникають нові господарські зв'язки [2, с. 34]. Проблеми, які постають через це, неможливо вирішити без сучасного професійного менеджменту, а в ході закріплення нових соціальних та економічних відносин його роль буде підвищуватись, оскільки менеджмент – потужний двигун і прискорювач суспільного розвитку. Менеджмент – це діяльність, спрямована на вдосконалення форм управління, підвищення ефективності виробництва за допомогою сукупності принципів, методів і засобів, що активізують трудову діяльність, інтелект і мотиви поведінки як окремих співробітників, так і колективу в цілому [2, с. 94].

Управління – це складна загальна функція організованих систем, які виконання якої спрямоване на досягнення необхідного стану самої системи та зовнішнього середовища. Управління є запорукою ефективного та розвитку будь-яких систем: біологічних; технічних; економічних та соціальних.

Вирізняють три типи управління людьми: політичне; економічне; соціальне. Політичне управління здійснюється на рівні суспільства та проявляється у формі утворення та функціонуванні держави. Економічне управління представляє собою систему заходів, які спрямовуються на задоволення економічних потреб. Соціальне управління здійснюється щодо ефективності функціонування окремих організацій, соціальних груп.

Управління представляє собою особливий напрямок діяльності, що здійснює перетворення неорганізованого натовпу в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу. Управління як таке є стимулюючим елементом соціальних змін і прикладом значних соціальних перемін.

В основу управління організаціями покладено економічне та соціальне управління. Менеджмент представляє собою особливу систему управління організаціями в ринкових умовах господарювання, тобто є різновидом управління. Застосування терміну «менеджмент» здійснюється в контексті щодо управління організаціями, основна мета діяльності яких є отримання прибутку.

В найбільш частому визначенні менеджмент визначається як сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів із метою досягнення цілей організації.

Отже, менеджмент – це мистецтво досягати визначених результатів шляхом управління людьми. Об'єктом менеджменту як виду діяльності виступає виробничо-господарська організація і фактори її зовнішнього середовища. Суб'єкт менеджменту – працівники організації, які шляхом вчинення певного управлінського впливу визначають об'єкт управління.

## «Сучасні тренди світової науки»

Реалізація функцій менеджменту відбувається шляхом розробки та застосування законів, закономірностей, принципів та категорій.

Менеджери у своїй діяльності керуються загальними соціальними й економічними законами та специфічними законами і закономірностями, характерними для науки менеджменту.

До загальних соціальних законів належать: закон циклічності соціальних процесів, закон організації соціального життя на основі базових цінностей, закон соціальної стратифікації, закон відповідності організаційної й національної культури. Закон попиту, закон пропозиції, закон прибутковості, закон спадаючої дохідності – економічні закони менеджменту. Специфічними законами менеджменту є: закон оптимального співвідношення централізації і децентралізації управління, закон пропорційності керованої й керуючої підсистем, закон менеджменту людських ресурсів, закон єдності універсальних характеристик організації, закон виживання організацій, закон співвідношення рівнів управління з цілями й персоналом організації.

Виникає необхідність щодо залучення лікарів до управління закладом на всіх рівнях ієрархії управління, зокрема це стосується вирішення тактичних та оперативних завдань, а також стратегічні рішення: формування цілей і місії закладу, його політики, прийняття рішень, вибору стратегії бізнесу та її реалізації. Менеджер закладу охорони здоров'я і лікар мають спрямовувати свою діяльність в одне русло, поділяючи ризик і розвиваючи механізм завоювання сегменту ринку медичних послуг.

У відповідності до виконуваних функцій, керівників поділяють на відповідні рівні управління:

1. Технічний рівень, на якому здійснюється забезпечення виконання щоденних операцій та дій, які є надзвичайно потрібними для формування ефективної діяльності медичних організацій.

2. Управлінський рівень, на якому відповідно відбувається координація роботи структурних підрозділів медичної установи.

3. Інституційний рівень на якому відбувається визначення місії та цілей медичної організації, забезпечується довгострокове планування, налагодження ефективних зв'язків організації із зовнішнім середовищем.

Розглянутим трьома рівнями управління відповідають три рівні менеджерів: молодші менеджери; середні менеджери; менеджери вищого рівня.

Менеджери низової ланки управління не здійснюють керівництво роботою інших менеджерів, в основному забезпечують процес контролювання за якістю і рівнем надання медичних послуг, є відповідальними за ефективність використання матеріальних ресурсів. Завданням менеджерів середнього рівня управління є ефективне спрямування роботи молодших менеджерів та вони наділені досить широким діапазоном владних повноважень в свою чергу, середніх менеджерів поділяють на:

– лінійних, які здійснюють керівництво окремими структурними підрозділами, а також вирішують кадрові питання, управління фінансовими потоками та технологічними процесами підрозділу.

– функціональних, які безпосередньо керівництво функціональними підрозділами та займають посади завідувача відділення терапії, хірургії, клінічної лабораторії, головного бухгалтера, завідувача економічного відділу.

Топ-менеджмент є відповідальними за стратегічне планування, визначення широких цілей і стратегій, безпосередньо управляють роботою середніх менеджерів. Дана ланка управління є найменш чисельна і становить усього декілька штатних одиниць навіть у найбільших компаніях не то що в закладах охорони здоров'я.

На сьогодні в Україні керівниками державних лікувально-профілактичних закладів працюють переважно лікарі, які мають значний досвід та високу кваліфікацію з медичної спеціалізації, проте не мають спеціальної підготовки з питань управління та економіки охорони здоров'я. За ідеєю медичної реформи директор закладу охорони здоров'я відповідає за здійснення раціональної фінансово-господарської діяльності лікувально-профілактичного закладу, а також за використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Тобто запровадження такого роду управлінців в сфері охорони здоров'я дадуть змогу «звільнити головного лікаря від немедичної роботи».

Сьогодні вимагає від систем охорони здоров'я більш цілісного, орієнтованого на людину, підходу. Рішення, спрямовані на здоров'я людей, повинні бути збалансовані з рішеннями, які зосереджуються на поліпшенні здоров'я системи охорони здоров'я. Це вимагає всеосяжних і позитивних змін, що спрямовані на людей: на пацієнтів, на медичних працівників та на керівників, які приймають управлінські рішення [7, 8].

Як відомо, в Україні триває процес реформування системи охорони здоров'я і роль керівників закладів є надзвичайно вагомою. Загальноприйнятими вважаються два підходи щодо питання керівника закладу охорони здоров'я. У відповідності із першим підходом, до даної категорії відносять не лише власне кадри керівників, але й персонал за фаховим спрямуванням. Згідно з другим підходом, до категорії керівників відносять лише ті працівники, які займають відповідну посаду та які в прямому підпорядкуванні мають інших працівників та основною функцією яких є прийняття управлінських рішень, якими вони визначають і спрямовують поведінку інших людей. Значення керівників закладів охорони здоров'я є визначальною не лише в питаннях функціонування даних закладів, але й у визначенні ефективних напрямків реформування системи охорони здоров'я в загальному. Адже саме менеджери кожен на своєму робочому місці є рушійною силою механізму управління, визначають рівень і стиль менеджменту всіх ланок системи управління, задають темп необхідних змін, здійснюють управління ними, визначають морально-психологічний мікроклімат в колективі, розробляють необхідну систему мотивації.

Отже, розвиток системи охорони здоров'я є невід'ємною складовою рівня і якості життя населення та виконує найважливішу роль в економічному розвитку країни, забезпечуючи відтворення і якість трудових ресурсів, що створюють базу для соціально-економічного зростання. Подальше ефективне функціонування та розвиток сфери охорони здоров'я в умовах обмеженості інвестиційних ресурсів є найважливішим завданням органів влади всіх рівнів, тому питання

вдосконалення управління охороною здоров'я з боку держави, особливо в умовах економічної кризи, є актуальними

Підвищення ефективності управління системою охорони здоров'я повинно передбачати забезпечення обґрунтованої стратегії та тактики розвитку системи охорони здоров'я; удосконалення форм організації всіх ланок системи охорони здоров'я; модернізацію матеріально-технічної бази галузі та впровадження нових технологій; сприяння інвестиціям у сферу охорони здоров'я та мотивацію праці медичних кадрів; контроль за забезпеченням ефективної роботи системи охорони здоров'я.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. *Державне управління реформуванням системи охорони здоров'я в Україні : навч.-наук. вид. / авт. кол. : М. М. Білинська, Я. Ф. Радши, І. В. Рожкова та ін. ; за заг. ред. проф. М. М. Білинської. – К. ; Львів : НАДУ, 2012. – 240 с.*
2. *Долот В. Д. Основні напрями та пріоритети реформування сфери охорони здоров'я України [Електронний ресурс] . Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2012. – № 12. – Режим доступу : <http://www.du.nauka.com.ua>.*
3. *Карамішев Д.В. Стратегічне управління інноваційними процесами в системі охорони здоров'я: державні механізми : моногр. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр", 2006. – 304 с.*
4. *Карамішев Д.В, Радши Я.Ф., Радши Л.Я. Якість медичної допомоги як інтегральний показник соціальної ефективності державного управління . Вісн. НАДУ. – 2005. – № 4. – С. 415 – 420.*
5. *Косова Т. Д., І. В.Басанцов Сутність і критерії ефективності системи соціального захисту. Фінанси України. — 2000. — № 8. — С.26—32.*
6. *Кризина Н. П. Державна політика України в галузі охорони здоров'я: генезис, тенденції та закономірності розвитку : монографія. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – 368 с.*
7. *Лехан В. М. Слабкий Г. О., Шевченко М. В. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: Український вимір /. – К., 2009. – 56с.*
8. *Малагардіс А., Рудий В.Реформування системи охорони здоров'я: досвід Проекту Європейського Союзу "Фінансування та управління у сфері охорони здоров'я в Україні — Київ, 2006. — 368 с.*

---

**Вінтоняк Алла Михайлівна,**  
доктор філософії з природничих наук,  
старший викладач кафедри управління та адміністрування

#### **ПАРТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: ОСОБЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДЯН ДО ПРОЦЕСІВ АДМІНІСТРУВАННЯ**

В умовах стрімкого розвитку інноваційної економіки, державних структур та особливостей адміністрування зростає потреба у нових підходах до підвищення ефективності роботи організацій, зокрема державних установ. Одним із ключових аспектів цього процесу стає партисипативне управління, яке відкриває можливості для якісного зростання об'єктів адміністрування через активне залучення громадян, стейкхолдерів до управлінських процесів. Завдяки ефективному використанню їхнього професійного та творчого потенціалу установи можуть досягати вищої продуктивності. Основною метою дослідження цієї проблематики є визначення складових механізму впровадження

партисипативного управління як елемента мотиваційної системи оплати праці у сучасних умовах [1].

Партисипативне управління, або ж управління за участю громадян, стало важливою складовою демократичних процесів, що дозволяє забезпечити більш прозоре та підзвітне адміністрування на різних рівнях. Суть партисипативного управління полягає у залученні громадян до прийняття рішень, що безпосередньо стосуються їхнього життя, та в активному включенні населення в процеси формування політик і реалізації проектів на місцевому, національному та міжнародному рівнях. Одним з основних принципів партисипативного управління є рівність усіх учасників процесу, де кожен має право на голос та участь у прийнятті рішень. Залучення громадян до управлінських процесів забезпечує більш глибоке розуміння проблем та потреб місцевих громад і дозволяє ухвалювати більш обґрунтовані й ефективні рішення.

Для активного залучення громадян до управлінських процесів необхідним є впровадження своєрідного механізму дій, що сприятиме впровадженню та налагодженню партисипативного управління на практиці (Рис. 1.) [3].



**Рис. 1. Механізм залучення громадян до партисипативного управління**

У процесі впровадження механізму залучення громадян до процесів громадського адміністрування важливо наголосити на особливостях реалізації даного підходу на практиці:

## «Сучасні тренди світової науки»

Важливим є аспект прозорості та відкритості процесів управління. Громадяни мають доступ до інформації щодо планування, прийняття рішень і реалізації політик. Влада зобов'язана пояснювати свої дії, мотиви й рішення.

Залучення людей до процесів адміністрування відбувається на добровільній основі. Важливим є створення мотивацій для участі (довіра, інтерес, вплив на рішення тощо).

Інклюзивність – враховується думка всіх зацікавлених сторін, включаючи вразливі групи. Важливим є напрям, що охоплює залучення представників різних вікових, соціальних, гендерних, етнічних груп.

Різноманітність форм участі – громадські слухання, обговорення, електронні петиції, бюджети участі, опитування, громадські ради тощо. Форми залучення можуть бути як офлайн, так і онлайн.

Рівноправне партнерство між владою і громадою. У даних відносинах акцентується на співпраці замість ієрархічної моделі «влада – підлеглі». Важливим є процес спільного прийняття рішень та розподілу відповідальності.

Зворотний зв'язок, тобто постійна двобічна комунікація є надважливою у партисипативному управлінні. Влада повинна інформувати громадян про те, як їхня участь вплинула на рішення. Це підвищує довіру до інституцій та стимулює подальшу участь.

Піднімаючи питання партисипативного управління важливо також наголосити на основних викликах та проблемах, які виникають в процесі реалізації даного виду публічного адміністрування. Серед таких виділяємо наступні:

Обмеження рівного доступу до участі – далеко не всі громадяни мають однакові можливості долучатися до управлінських процесів. Брак доступу до інтернету, недостатній рівень освіти або відсутність необхідних знань можуть стати суттєвими перешкодами для активної участі окремих соціальних груп;

Маніпулювання суспільною думкою – існує ймовірність, що влада може впливати на процеси громадської участі, зокрема спотворюючи результати опитувань або публічних слухань з метою легітимізації власних рішень. Такі дії серйозно підривають довіру до партисипативних механізмів;

Складність залучення громадськості – громадська участь у процесі прийняття рішень часто є доволі складною та ресурсоємною. Це потребує значних витрат часу і зусиль, як з боку громадян, так і з боку органів влади, що нерідко спричиняє затримки у впровадженні програм та проєктів [2].

Висновки. Партисипативне управління є важливою складовою розвитку сучасної демократії. Воно сприяє формуванню більш відкритих, інклюзивних і відповідальних управлінських процесів, що враховують думки громадян на всіх стадіях ухвалення рішень. Попри певні труднощі впровадження таких практик, цей підхід відіграє ключову роль у досягненні сталого розвитку та зміцненні соціальної єдності.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Левченко О., Величко Н., Ковшун Л. *Партисипативний підхід та практики на рівні громади. Посібник для громадських активістів та всіх зацікавлених.* Херсон: Фонд

громади міста Херсон «Захист». 2018. URL: <https://www.hubs.org.ua/wpcontent/uploads/2018/10/partysypatyvnyj-pidkhid.pdf>

2. Семяновський В. М. Партисипативне управління як модель управління територіальними громадами. Статистика України. 2018. № 1. С. 47–51.
3. Сторожев Р. (2021). Особливості партисипативного стилю управління лідера в публічно-управлінській діяльності. Аспекти публічного управління. № 9 (4). 2021. С. 20 – 27. URL: <https://doi.org/10.15421/152133>

---

**Панчук Юрій Русланович, магістрант,  
Баран Ростислав Ярославович, д.е.н., професор,  
професор кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту**

## **ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ, ФУНКЦІЇ ТА СТРУКТУРА СВІТОВОГО АГРАРНОГО РИНКУ**

Світовий аграрний ринок (АР) є складною, багатоаспектною системою, що охоплює сферу обміну сільськогосподарської сировини, продовольства та ресурсів, необхідних для агропромислового виробництва. У широкому економічному сенсі світовий АР визначається як система товарно-грошових відносин між покупцями та продавцями агротехнологій, засобів виробництва, продукції та продовольства, функціонування якої базується на фундаментальних економічних законах — законі попиту та пропозиції, вільному ціноутворенні, а також принципах підприємництва, рівноправності та конкуренції суб'єктів господарювання.

Світовий АР функціонує як економічно-правова система відносин, у межах якої регулятивна роль держави є провідною. Це відображає стратегічний характер аграрного сектору, де ринкова ефективність часто повинна узгоджуватися з національними цілями. Цілі функціонування світового АР є подвійними. По-перше, він забезпечує задоволення особистих потреб населення шляхом здійснення товарного обміну продукцією сільськогосподарського виробництва. По-друге, що є критично важливим на глобальному рівні, світовий АР спрямований на забезпечення та підтримку провідної позиції національної держави на світовому ринку продовольства, техніки та засобів виробництва.

Рівень розвитку сільськогосподарського виробництва є визначальним чинником продовольчої безпеки держави, тому аграрна політика має бути спрямована на забезпечення сталого функціонування АР, підвищення його ефективності та зміцнення продовольчої незалежності країни.

АР відіграє ключову роль у соціально-економічному розвитку більшості країн світу, оскільки саме від ефективності сільського господарства залежить формування економічної структури, рівень зайнятості населення та розвиток сільських територій.

У «Великій українській енциклопедії» АР трактується як «сукупність грошово-кредитних, товарообмінних і фінансових відносин, які виникають між сільськогосподарськими виробниками та іншими зацікавленими господарчими суб'єктами» [1].

П. Сухий АР розглядає як систему «...товарно-грошових відносин в аграрній сфері, де на основі співдії попиту і пропозиції та відповідно до умов конкуренції в межах економічної свободи, гарантованої державою, встановлюються ціни на товари та послуги і відбуваються акти їх купівлі та продажу» [2, с. 50].

А Ю. Коваленко трактує АР як систему «...установ, методів і ресурсів, головним завданням якої є координація та управління агропромисловим виробництвом країни на основі обмінних процесів з метою задоволення споживчих потреб її громадян» [3].

На думку О. Лебеденко АР є системою «...економічних відносин, зумовлених розвитком суспільного поділу праці, яка забезпечує обмінні процеси між виробниками та споживачами продукції аграрної сфери з метою задоволення суспільних потреб» [2, с. 50].

Важливою складовою національної економіки виступає агропромисловий комплекс (АПК), який належить до базових секторів економіки та забезпечує фундаментальні умови життєдіяльності суспільства. Слід відзначити існування тісного зв'язку між АПК та аграрним ринком. Вони є взаємозалежними, оскільки АПК створює продукцію, а ринок забезпечує її реалізацію та ціноутворення. Стан і динаміка розвитку АПК зазвичай характеризуються такими показниками, як частка зайнятих у сільському господарстві серед економічно активного населення, а також питома вага сільського господарства у структурі валового внутрішнього продукту.

Функціонування АПК формує продовольчу основу держави, оскільки саме підприємства АПК здійснюють виробництво продуктів харчування, що задовольняють потреби населення у продовольстві та сировині для харчової промисловості.

В енциклопедії сучасної України агропромисловий комплекс (АПК) визначається як «сукупність галузей народного господарства, що, функціонуючи у тісному взаємозв'язку, здійснюють виробництво сільськогосподарської продукції, її промислово переробку та реалізацію споживачеві» [4].

А. Лисенко та Ю. Чадай даючи визначення АПК відзначають, що він вертикально інтегрованим формуванням із «сукупності взаємопов'язаних між собою галузей та суб'єктів господарювання, зайнятих виробництвом засобів та предметів праці для сільського господарства й переробної промисловості, а також виробництвом сільськогосподарської сировини та продовольчих товарів, їх зберіганням та доведенням до споживача» [5].

Колектив зарубіжних авторів на чолі з Карлосом да Сілвою розглядають АПК як підмножину обробного сектора, що переробляє сировину та проміжні продукти, що отримуються у сільському господарстві, рибальстві та лісовому господарстві [6, с. 11]

Б. Бауерлі визначаючи АПК основний акцент робить на прогресивній інтеграції сільського господарства та промисловості для задоволення вимог ринку [7, с. 3]

Л. Кузьменко визначає «АПК як одну з основних підсистем економіки країни, складовими якої є виробнича сфера (виробництво сільськогосподарської продукції), переробна сфера, а також матеріально-технічне забезпечення» [8]

АПК виконує важливі функції, до них належать [5, с. 146]:

- задоволення запитів споживачів у продуктах харчування;
- забезпечення продовольчої та економічної безпеки держави за допомогою виробництва продуктів харчування, сировини для споживчих товарів;
- створення ресурсної основи для функціонування підприємств харчової промисловості;
- створення робочих місць, а також їх збереження у сільській місцевості, що дозволяє забезпечити кращу якість життя сільського населення;
- стимулювання розвитку інших секторів економіки, розвиток агропромислового виробництва супроводжується збільшенням кількості робочих місць.

Функції АР є дещо іншими і поділяються на загальні, які притаманні будь-якому ринку, та специфічні, зумовлені особливим характером аграрної продукції та виробництва [9].

До загальних (макроекономічних) функцій належать [9]:

1. Регулююча функція – АР виступає як найбільший механізм саморегулювання товарного проведення. Він формує основні пропорції суспільного відтворення та відповідає за розподіл ресурсів між окремими регіонами та галузями економіки, забезпечуючи макроекономічну збалансованість.

2. Стимулююча функція – ринок є стимулятором економічного розвитку, заохочуючи прискорення науково-технічного прогресу та впровадження інновацій.

3. Інформаційна функція – за допомогою високого рівня динаміки цін на АР надає суб'єктам господарювання об'єктивну та актуальну інформацію про стан економічного життя, обсяги, асортимент і якість товарів. Це дає змогу виробникам порівнювати свої індивідуальні витрати з витратами конкурентів, а споживачам – зіставляти доходи з ринковими цінами.

4. Санаційна функція – механізм конкуренції на ринку виконує функцію очищення, сприяючи витісненню економічно слабких, нестійких або нежиттєздатних підприємницьких структур і, навпаки, активно стимулюючи розвиток найбільш ефективних гравців.

До специфічних функцій АР належать функції, які відображають стратегічну значущість сектору, що виходить за межі комерційного прибутку:

1. Соціальна функція передбачає забезпечення населення якісним продовольством у необхідній кількості. Додатково АР сприяє зростанню рівня зайнятості сільського населення та розвитку соціальної інфраструктури в аграрних районах.

2. Екологічна функція передбачає відповідальність за збереження природного різноманіття, охорону довкілля та відновлення ґрунтової родючості.

3. Функція стабілізації цін. На відміну від регулюючої функції, ця функція передбачає цілеспрямоване державне втручання для зменшення волатильності цін на сільськогосподарську продукцію.

Розвиток АР має стратегічне значення для економічної безпеки країни, оскільки формує продовольчі ресурси, створює робочі місця, сприяє розвитку сільських територій і забезпечує валютні надходження за рахунок експорту аграрної продукції. Рівень розвитку АПК є важливим індикатором соціально-економічного стану держави та визначається показниками частки сільського господарства у валовому внутрішньому продукті, продуктивністю праці, рівнем зайнятості в аграрному секторі та інвестиційною активністю.

З огляду на це, розвиток аграрного потребує системного підходу, спрямованого на підвищення ефективності використання ресурсів, упровадження інноваційних технологій, удосконалення інфраструктури та створення умов для забезпечення продовольчої незалежності країни.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Аграрний ринок. URL: [https://vne.gov.ua/Аграрний\\_ринок](https://vne.gov.ua/Аграрний_ринок) (дата звернення 28.02.2025 р.)
2. Лебеденко О. В. Аграрний ринок: поняття та особливості. *Агросвіт* 2020. № 12. С. 48-52. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/12\\_2020/8.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/12_2020/8.pdf)
3. Коваленко Ю. Наукові засади та основні тенденції формування аграрного ринку в Україні. *Економіка АПК*. 2004. №3. С.19-29.
4. Агропромисловий комплекс. <https://esu.com.ua/article-42602> (дата звернення 20.02.2025 р.)
5. Лисенко А., Чадай Ю. Структура та функції агропромислового комплексу України. <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/50029f0d-a1d4-4dc0-aa46-f76cdf28b87c/content> (дата звернення 20.02.2025 р.)
6. Silva C. A., Baker D. Shepherd A., Jenane C. *Agro-industries for development*. Rome : FAO and UNIDO, 2009. 280 p.
7. Bauerly B. *The Agrarian Seeds of Empire: The Political Economy of Agriculture in US State Building*. Chicago : Haymarket Books, 2018. 324 p.
8. Кузьменко Л. В. Актуальні проблеми агропромислового комплексу. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ"* : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ "ХПІ". 2014. № 65 (1107). С. 105-111.
9. Шульга Н.О. Особливості функціонування аграрного ринку в світовій економіці. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/559.pdf> (дата звернення 28.02.2025 р.)

---

**Данилейчук Роман Дмитрович, магістрант,  
Синиця Світлана Михайлівна, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування**

**ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ЯК СКЛАДНА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА СИСТЕМА**

Торговельне підприємство відноситься до складних соціально-економічних систем, оскільки є організаційно-цілісною сукупністю взаємодіючих структур, які підпорядковані загальним економічним законам, а саме: ціна, попит і пропозиція, асортимент, якість обслуговування тощо, об'єднаних для досягнення конкретної мети. Кожний з елементів системи має певний вплив на функціонування системи в цілому, кожним з елементів можна управляти, тобто змінювати його так, щоб

ефективність всієї системи підвищувалась. Крім цього управління окремими елементами системи повинне бути комплексним, тобто не можна добиватися максимальної віддачі від одного з елементів, вириваючи його з ланцюга взаємозв'язків з іншими. Отже, управління торговельним підприємством як системою повинно включати оптимізацію функціонування окремих елементів з метою ефективного розвитку системи в цілому.

Підприємства торгівлі є відкритою системою, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем через механізми державного регулювання і ринкової конкуренції, фінансово-кредитну систему, споживання ресурсів, взаємини з покупцями, місцевими органами влади, тощо. Отже, економічна система (підприємство) повинна уміти реагувати на всі зміни, швидко адаптуватися до всіх її коливань [2].

Торговельне підприємство володіє властивостями, які необхідно враховувати в процесі аналізу торговельної діяльності, а саме воно є системою, яка [5]:

— впорядкована, всі складові елементи якої функціонують не хаотично, а в певному порядку. Така впорядкованість визначається наявністю загальних цілей, для досягнення яких спрямована діяльність підприємства;

— самостабілізуюча, тобто підприємство постійно прагне знайти для збереження свого стійкого стану динамічний баланс між внутрішніми можливостями і зовнішніми чинниками навколишнього середовища, що впливають на торговий процес.

— самоорганізуюча, яка припускає здатність долати внутрішні суперечності і обмеження, досягати нові, стійкіші стани.

— динамічна, яка постійно розвивається, що виявляється в постійному пошуку балансу між стабільністю і мінливістю.

В процесі своєї господарської діяльності, торговельне підприємство, як відкрита соціально-економічна система, знаходиться під впливом численних чинників зовнішнього середовища: соціально-економічної та цінової політики держави, монополізації ринку, конкуренти та ін.

Важливе значення для торговельного підприємства має аналіз стану чинників внутрішнього середовища. Як основні чинники внутрішнього середовища торговельного підприємства можна розглядати наступні: забезпечення торгово-технологічного процесу, формування торговельно-технологічної політики, забезпечення захисту підприємства від зовнішніх і внутрішніх недоброзичливців, рівень впровадження сучасних інформаційних технологій, розробка збалансованої соціальної політики для працівників підприємства, детальна організація бухгалтерського обліку, що забезпечує впровадження управлінського обліку, формування ефективної кадрової політики, розробка маркетингової політики, зокрема в області стимулювання продажів, формування фінансової політики, детальна розробка заходів, направлених на здійснення інноваційної політики і інвестиційної політики, впровадження стратегічного планування. Кожний з вище перерахованих чинників внутрішнього середовища торговельного підприємства робить вплив на його ринкове становище і є напрямом вдосконалення управління торговим підприємством.

## «Сучасні тренди світової науки»

На сьогоднішній день найменш розв'язаною є проблема формування фінансової, інноваційної і інвестиційної політик, впровадження стратегічного планування. При цьому будь-які заходи, які направлені на вдосконалення управління підприємством торгівлі зрештою виливаються в певний набір господарських операцій, що виражається в грошовій формі. Отже, правильна і раціональна організація фінансів підприємства є одним з найважливіших чинників поліпшення його господарської діяльності. У сьогоднішніх умовах функціонування торговельного підприємства в Україні дуже важливого значення набуває прозорість господарської діяльності підприємства, підвищення її ефективності, висока адаптивність до нестабільних умов ринку. Тому актуальним є формування ефективної фінансової політики торговельного підприємства.

Процес моделювання фінансової діяльності торговельного підприємства, краще всього відобразити у вигляді набору взаємозв'язаних послідовних процедур, що включають наступні елементи: аналіз фінансово-економічного стану підприємства; розробка процедури управління оборотними коштами; розробка процедури управління витратами, кредиторською і дебіторською заборгованістю, включаючи вибір амортизаційної політики; побудова прогнозного балансу і прогнозного звіту про фінансові результати [6].

Значну роль в системі ефективного управління фінансами відіграє кожна з перерахованих процедур моделювання фінансової діяльності торговельного підприємства.

Аналіз фінансово - економічного стану торговельного підприємства є тією базою, на якій здійснюється фінансова діяльність підприємства, і який спирається на показники квартальної і річної бухгалтерської звітності. На основі даних підсумкового аналізу фінансово - економічного стану здійснюється формування всіх напрямів фінансової діяльності торговельного підприємства. В залежності від того, наскільки якісно він проведений, залежить ефективність ухвалених управлінських рішень. Якість фінансового аналізу залежить від використаної методики, від достовірності даних бухгалтерської звітності, а також від компетентності особи, що ухвалює управлінське рішення.

Основна проблема управління фінансами: балансування між рентабельністю і вірогідністю неплатоспроможності найяскравіше виявляється при управлінні оборотним капіталом. Оборотний капітал є однією з основ забезпечення господарської діяльності торговельного підприємства і, тому від ефективності управління оборотним капіталом залежить решта всіх елементів системи моделей фінансовою політикою торговельного підприємства. Зрештою саме ефективність управління оборотним капіталом визначає прибутковість або збитковість торговельного підприємства.

В цілях управління витратами зазвичай використовуються дані, які дають первинне уявлення про рівень витрат підприємства, а також рівень рентабельності. При розробці облікової політики підприємства краще всього вибирати такі методи калькуляції собівартості, які забезпечують найбільш наочне уявлення про структуру витрат виробництва, рівень постійних і змінних витрат.

При управлінні витратами торговельного підприємства важливий правильний вибір амортизаційної політики. Для цілей оподаткування застосовується тільки лінійний спосіб, хоча для цілей бухгалтерського обліку існує можливість вибору різноманітних способів нарахування амортизації. Саме тому при моделюванні управління витратами торговельного підприємства необхідно оцінити ефективність декількох варіантів нарахування амортизації.

Важливим етапом моделювання фінансової діяльності підприємства є побудова прогнозного балансу і прогнозного звіту про фінансові результати, на основі яких можливий оперативний контроль фінансового стану підприємства.

Цей етап є завершальним і, завершивши його, можна оцінити ефективність запропонованої системи моделей.

Варто зауважити, що при побудові системи моделей фінансової діяльності торговельного підприємства слід враховувати і використовувати раніше розроблені методи, способи і прийоми, що позитивно зарекомендували себе, з метою додання їм системності і актуальності в сучасних економічних умовах.

Теоретично підвищити прибуток підприємства дуже просто: потрібно підвищити об'єм продаж і знизити витрати. Основною проблемою при цьому є неможливість застосовувати чужий досвід без адаптації до особливостей власного бізнесу. Частина дійсно важливих моментів втрачає сенс при застосуванні їх поза цілісною системою заходів. В значній мірі проблема системного аналізу може бути вирішена за допомогою використання економіко-математичних моделей [6].

Отже, торговельне підприємство відноситься до складних соціально-економічних систем, оскільки є організаційно-цілісною сукупністю взаємодіючих структур, які підпорядковані загальним економічним законам, а саме: ціна, попит і пропозиція, асортимент, якість обслуговування тощо, об'єднаних для досягнення конкретної мети. Кожний з елементів системи має певний вплив на функціонування системи в цілому. Водночас кожним елементом можна управляти, тобто змінювати його так, щоб ефективність всієї системи підвищувалась. Крім цього, управління торговельним підприємством як системою повинно включати оптимізацію функціонування окремих елементів з метою ефективного розвитку системи в цілому.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Балабанова, Л. В. *Стратегія і тактика управління фірмою [Текст] : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, І. С. Фоломкіна ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Ін-т економіки і упр., Каф. маркетинг. менедж. - Донецьк : [ДонНУЕТ], 2010. - 398 с.*
2. Балабанова, Л.В. *Управління збутовою політикою [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган Барановського, Ін-т економіки і упр., Каф. маркетинг. менедж. - Донецьк : [ДонНУЕТ], 2010. - 252 с.*
3. Бойчук, І.М. *Економіка підприємства [текст]. Навч.пос. /І.М.Бойчук, М.С. Харів, М.І.Хопчан, Ю.В. Піча. - К., 2008р. - 360с.*
4. Василенко, Л.П *Економіка торговельного підприємства [текст]: Навч.пос./ Л.П. Василенко, Т.І. Головатчук, Л.В. Мороз, В.В. Полянко. - К., 2008р. - 435с.*
5. Синиця С.М. *Теоретичні основи системного моделювання фінансової політики торгового підприємства. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. „Актуальні*

*проблеми сучасних наук: теорія і практика» (Дніпропетровськ, 1-8 червня 2005р.) / М-во освіти і науки України, Дніпропетр. нац. ун-т. – Том II. Економічні науки. – Дніпропетровськ: Наука і освіта. – 2005. – С. 13–16.*

6. *Синиця С.М. Особливості функціонування торгових фірм в умовах ринкової економіки. Матеріали всеукраїнської наук.практ.конф. „Держава та ринок : стратегія внутрішнього розвитку промислових регіонів” (Маріуполь 9-11 червня 2006р.) / М-во освіти і науки України, Приазовський держ.техн.ун-т.[та ін.] : Вид-во ПДТУ, –2006. – С. 224–226.*

---

**Крамар Микола Гнатович, магістрант,  
Данилюк Марія Миколаївна, к.е.н.,  
доцент кафедри управління та адміністрування**

## **ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ЗМІСТ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПРАЦІВНИКА**

Технологічний зміст професійної діяльності включає в себе комплекс науково доведених методів, технік та інструментів, що використовуються задля одержання визначених професійних здобутків та оптимізації роботи. Сюди слід віднести теоретичні знання, прикладні навички, а також творчі та рефлексорні вміння, потрібні для продуктивного проведення роботи та розвитку майстерності і фаховості.

Особливість технологічного змісту професійної діяльності соціального працівника полягає в тому, що завдяки його роботі трансформується суспільство загалом, шляхом впливу на окремі його групи. Об'єктом такого впливу стають відносини між людьми, людські думки й відчуття. Це показує на багатогранність і запутаність технологій соціальної роботи, адже у соціальне життя долучено багато особистостей, зі своїм інтелектом, бажаннями, рішучістю і здатністю вільно діяти.

Мотиви і результати соціальних взаємодій мають ймовірнісний і випадковий характер. А технологічний зміст професійної діяльності соціального працівника є унікальним та ускладнюється тим, що ми маємо справу із прямою взаємодією «людина-людина». І результативність цієї взаємодії залежить від згоди особистості, родини чи групи осіб яким надається кваліфікована допомога, трансформувати ті явища і обставини які стали першопричиною для потреби використання соціальних технологій.

Технологічний підхід дозволяє:

- групувати і систематизувати на методологічній основі прикладний досвід і успішність його використання;
- системно розв'язувати соціальні проблеми;
- нівелювати дію негативних обставин;
- забезпечувати умови для суспільного розвитку та людини зокрема.

Важливість технологічного змісту професійної діяльності соціального працівника полягає в тому, що він робить його діяльність більш доцільною охоплюючи лише ті методи і засоби, які годяться для досягнення конкретної мети.

Тому що без усвідомлення проблеми всіма учасниками соціального процесу, без їхньої доброї волі і згоди не можливо змінити і трансформувати ті обставини, які є причиною використання технологій соціальної роботи.

Технології є базою фундаментального і конструктивного оволодіння різними деталями і елементами соціальної роботи. Вони дають змогу:

- ◆ вивчати і раціоналізувати на науковій основі прикладний досвід і його застосування;
- ◆ сукупно та всебічно розв'язувати соціальні проблеми;
- ◆ пом'якшувати дію негативних обставин;
- ◆ раціонально застосовувати наявні ресурси;
- ◆ нормалізувати умови для життєдіяльності людини.

Роль технологічного змісту професійної діяльності соціального працівника зводиться насамперед до того, що він раціоналізує професійну діяльність, охоплюючи лише ті процеси і маніпуляції, які потрібні для досягнення поставленої мети і закріплення результату.

Технологізація соціальної роботи має свою специфіку, оскільки соціальні процеси є складним явищем. Зважаючи на це зазначимо, що чим більше ускладнюється професійна діяльність і багатогранним виступає суб'єкт впливу, неминучим стає його поділ на складові елементи і операції. Для того щоб професійна діяльність була оптимізована і полегшена вона повинна бути спеціально, цілеспрямовано та послідовно за планом розмежована на елементи, що реалізуються в налагодженому порядку та черговості. Порядок елементів і операцій і їх послідовність повинні мати певний порядок розташування, позаяк професійна діяльність має внутрішні закономірності, що реалізуються за дотриманням черговості.

У академічній літературі знаходимо різні визначення поняття соціальна технологія: це і метод управління і планування, сукупність способів та професійна майстерність впливу задля результативної трансформації об'єкта та ін. (Рис 1)

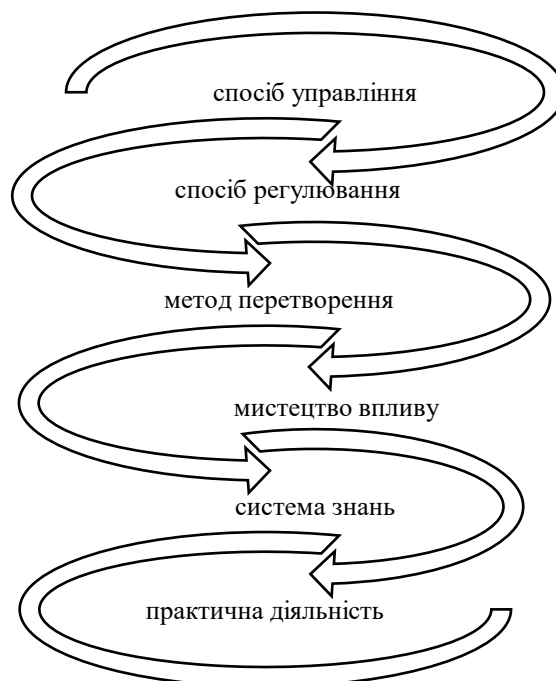
Кожен із наведених визначень соціальної технології демонструє її певну вагому грань, що має істотне значення для усестороннього розуміння соціальної технології, так і технологічного змісту професійної діяльності соціального працівника.

Сильною стороною застосування соціальних технологій для врегулювання соціальних процесів є те, що підбір методів і способів впливу здійснюється на науковій основі завдяки чому вдається забезпечити граничну результативність. Центральним елементом будь-якої технології є покрокове формування остаточного результату і дорожньої карти його досягнення.

Різноманітність соціальних технологій викликана великим діапазоном соціальної роботи. Для конкретного виду соціальної роботи застосовується своя виняткова технологія. Зважаючи на це не слід говорити про загальну технологію, а про багатоманітність технологій, кожна узята з яких співвідноситься з певною роботою, з огляду на її мету та визначені умови реалізації. А також зважаючи на забезпеченість кадровими і фінансовими ресурсами.

## «Сучасні тренди світової науки»

У перебігу соціальної роботи важко однозначно передбачити результат, адже можуть змінюватися об'єкти впливу, що спонукає до застосування нової технології чи їх комплексу. Суб'єкти впливу завжди є унікальними тому соціальні технології застосовуються адресно, і завжди корегуються зважаючи на умови соціальної дійсності.



**Рис. 1. Підходи до визначення поняття соціальна технологія.**  
Джерело: складено автором на основі [2, 3, 4]

Велика кількість соціальних технологій спричинена:

- багатогранністю соціальної дійсності;
- широким спектром соціальних відносин;
- складністю елементів і об'єктів соціальних технологій;
- множинністю методів і засобів, що використовуються в соціальній роботі;

Необхідність використання соціальних технологій зумовлена досить очевидними факторами. Насамперед, це означає, що макет, модель, проект, а отже думка, передують практичній дії, раціоналізують послідовність дій. Суть соціальних технологій не в тому, що робити, а в тому, у якій послідовності здійснювати роботу. Важливим є потреба проектувати і прогнозувати наслідок дій, що відображає шлях соціального проектування.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Астремська І. В. *Супервізія: профілактика та корекція емоційного вигорання працівників професій допомоги : монографія.* Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2024. 132 с. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2472> (дата звернення 29.09.2025).
2. *Актуальні питання соціальної роботи : навч. посіб. / О.М. Денисюк та ін. ; ред. кол.: О.В. Епель, Т.Л. Лях, І.В. Силантьєва.* Ужгород : РІК-У, 2023. 420 с.

3. Череп О., Калюжна Ю., Науменко Є. Роль штучного інтелекту у розширенні можливостей професійної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2025. №78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-9>
4. Садрицька С. В. Професійні компетентності соціальних працівників: зміна пріоритетів в умовах війни // *SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи*. 2022, № 12. С. 14–23. <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2022-12-02>.

---

**Стахнюк Олег Олександрович, магістрант**  
**Білецька Ірина Мирославівна, д.е.н., професор,**  
*завідувач кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту*

## **ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА**

На сучасному етапі розвитку світової цивілізації відбувається активна інтеграція цифрових технологій (ЦТ) в усі сфери життєдіяльності суспільства. Цифровізація (з англ. «digitalization» [1]) розглядається не тільки як процес автоматизації окремих операцій, а й як глибинна системна цифрова трансформація (ЦТР) суспільства, зокрема, модифікація економічних, соціальних та управлінських відносин. Її сутність полягає у використанні цифрових даних, штучного інтелекту (ШІ), хмарних технологій, Інтернету речей (IoT), блокчейну, великих даних (Big Data), а також електронних комунікаційних і торговельних платформ.

Цифрові комунікаційні та торговельні платформи виступають ключовими елементами сучасної економічної інфраструктури, забезпечуючи ефективну взаємодію між виробниками, споживачами та посередниками в умовах глобальної ЦТР [2].

Проаналізуємо різні визначення та трактування ЦТ від різних науковців та організацій.

Вікіпедія дає визначення ЦТ як електронних інструментів, пристроїв та ресурсів, які «обробляють генерують або зберігають дані» [3].

«Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки» [4] відзначає, що ЦТ є «одночасно величезний ринок та індустрія, а також платформа ефективності і конкурентоспроможності всіх інших ринків та індустрій» [4].

ЦТ є інструменти, системи та пристрої, які можуть генерувати, створювати, зберігати або обробляти дані. Обробка даних та логічні можливості цифрових технологій реалізуються завдяки мікропроцесам, запрограмованим для виконання різних функцій [5].

ЦТ є основою сучасних інновацій, вони безперешкодно інтегрують апаратне забезпечення, програмне забезпечення, цифрові платформи та мережі для підвищення ефективності, зв'язку та інтелекту в усіх галузях [6].

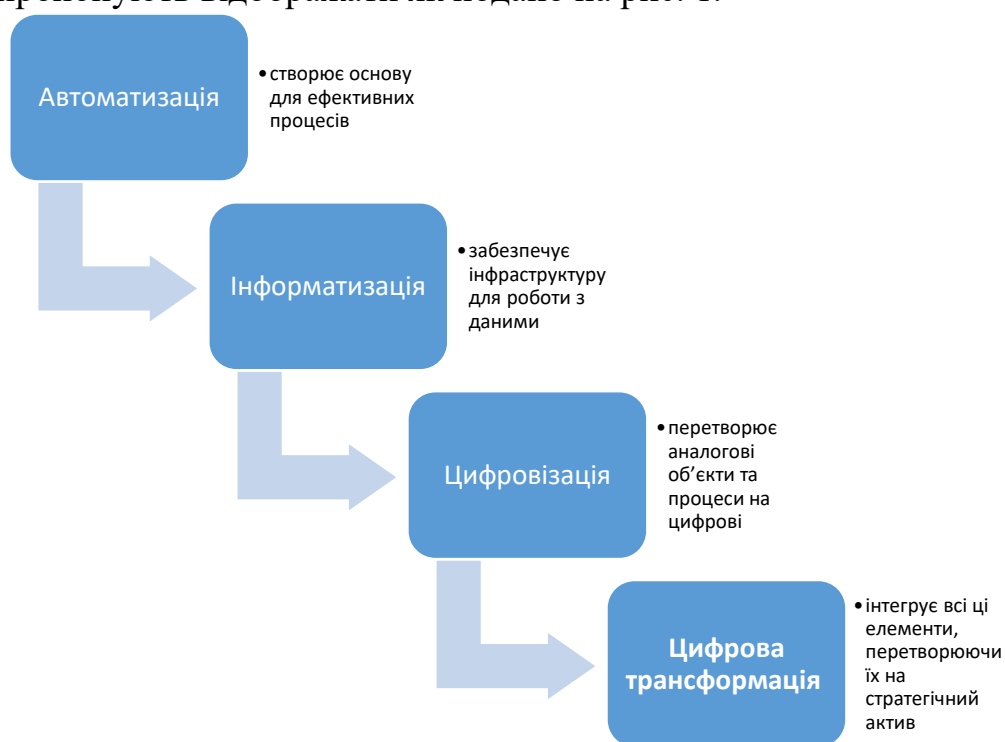
Л. Фамілярська розглядає ЦТ як «...технології, що забезпечують процес кодування різного виду інформації, що візуалізується засобами комп'ютерної техніки...» [7, с. 14].

## «Сучасні тренди світової науки»

Таким чином, ЦТ є сукупністю електронних інструментів, систем, пристроїв і ресурсів, призначених для створення, обробки, зберігання, передачі та управління даними в цифровому (бінарному) форматі. Вони включають апаратне забезпечення (комп'ютери, смартфони тощо), програмне забезпечення (додатки, платформи), мережеві рішення (інтернет, хмарні сервіси) та новітні технології (штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей). Ці технології виступають ключовим ресурсом у процесах цифровізації, сприяючи змінам у способах виробництва, обміну, споживання та управління.

З історичної перспективи технологічні інновації послідовно виступали рушійною силою суспільного прогресу, зумовлюючи глибинні зміни у способі життя населення, формах соціальної взаємодії, методах виробництва та споживання. Вони сприяли структурній трансформації міжнародної торгівлі, забезпечуючи зниження транзакційних витрат, підвищення продуктивності економічних зв'язків і прискорення інтеграційних процесів. У цьому контексті розвиток ЦТ розглядається як наступний етап глобальної трансформації, який спричиняє ще масштабніші зміни в організації світового господарства та формує передумови для становлення цифрової економіки.

Р. Баран, М. Романчукевич та Н. Борин етапи еволюції процесів ЦТР суспільства пропонують відображати як подано на рис. 1.



**Рис. 1. Еволюція процесів ЦТР суспільства [8]**

Феномен цифрової революції став можливим завдяки комплексним технологічним проривам у сферах комп'ютеризації, телекомунікацій та обробки інформації. Упродовж останньої половини століття спостерігається стрімке зростання обчислювальної потужності комп'ютерів, підвищення швидкості їх роботи та одночасне зниження вартості апаратного забезпечення. Масове

розповсюдження персональних комп'ютерів (ПК) і мобільних пристроїв у поєднанні зі збільшенням пропускної здатності комунікаційних мереж створило передумови для інтенсивного розвитку Інтернет як глобального середовища взаємодії. Паралельно розширилися можливості цифрового представлення інформації, її накопичення, зберігання та аналітичної обробки.

Синергія зазначених технологічних досягнень зумовила формування нової технологічної парадигми, яка базується на цифрових принципах обробки даних і комунікації, що визначає сучасні тенденції соціально-економічного розвитку та прискорює перехід до інформаційного суспільства.

Перехід від механічних та аналогових технологій до цифрових рішень, їхнє швидке впровадження в інформаційно-комунікаційному секторі, а також розширення використання ІКТ у промисловості, освіті, медицині, державному управлінні та торгівлі – усе це створило передумови становлення цифрової економіки. Вона ґрунтується на перетворенні інформації на стратегічний ресурс, який визначає конкурентоспроможність держав, підприємств і окремих індивідів.

У центрі нової технологічної революції перебувають цифрові технології, серед яких провідне місце посідають Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (ШІ), 3D-друк і блокчейн.

Однією з провідних технологій, що визначають сучасні тенденції розвитку цифрової економіки, є Інтернет речей (Internet of Things, IoT). Під цим поняттям розуміють мережу взаємопов'язаних пристроїв, оснащених датчиками, сенсорами та іншими вимірювальними системами, які здійснюють збір, обробку й передачу даних у режимі реального часу. IoT активно застосовується у виробничих процесах, логістиці, торгівлі, побутовій сфері та системах управління. Його впровадження сприяє оптимізації ланцюгів постачання, мінімізації технічних ризиків і запобіганню збоїв у роботі обладнання, а також створенню нових видів цифрових продуктів і послуг. У результаті Інтернет речей поступово перетворюється на глобальне явище, яке формує основу функціонування так званої «розумної економіки» (smart economy) [9].

У глобальному вимірі цифрові технології є визначальним чинником переходу до четвертої промислової революції – «Industry 4.0», що передбачає формування нових моделей виробництва, розподілу та споживання ресурсів. Їх вплив охоплює не лише бізнес-середовище, а й сферу державного управління, освіти, науки, медицини, культури, комунікацій і міжнародної торгівлі [10].

Розвиток цифрових інновацій зумовив появу нових форм економічної взаємодії – електронної комерції, цифрових платформ, онлайн-сервісів, віртуальних ринків і фінансових технологій (фінтех) [11]. Ці явища утворюють інституційну базу глобальної економічної інтеграції та сприяють розширенню можливостей міжнародного співробітництва.

Отже, ЦТ є фундаментальним елементом сучасної трансформації суспільства, визначаючи траєкторію його подальшого розвитку, змінюючи характер соціально-економічних відносин і створюючи підґрунтя для становлення цифрової економіки як провідного чинника глобальних змін.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. *Digitalization*. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Digitalization> (дата звернення 02.02.2025 р.)
2. Tapscott D. *The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill Education, 2016.
3. Категорія: Цифрові технології. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення 19.04.2025 р.)
4. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 р. № 918-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80#Text> (дата звернення 19.04.2025 р.)
5. *Defining digital technology*. URL: [digitalchild.org.au/defining-digital-technology/](http://digitalchild.org.au/defining-digital-technology/) (дата звернення 08.05.2025 р.)
6. *Understanding digital technology, from its invention to its future*. URL: <https://smowl.net/en/blog/digital-technology/> (дата звернення 08.05.2025 р.)
7. Фамілярська Л.Л. Інтеграція цифрових технологій в освітнє середовище закладу дошкільної освіти. *Відкрите освітнє e-середовище сучасного університету*. 2021. Вип. 11. С. 174-183.
8. Баран Р.Я., Романчукевич М.Й., Борин Н.С. Цифрові технології у соціальній роботі: світовий досвід і перспективи для України. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6225/6297> DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.27> (дата звернення 08.05.2025 р.)
9. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum, 2017.
10. *World Economic Forum. Global Competitiveness Report 2021*. Geneva: WEF, 2021.
11. UNCTAD. *Digital Economy Report 2023: Building Sustainable Digitalization*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2023.

---

**Сосник Павло Зіновійович, магістрант,  
Баран Ростислав Ярославович, д.е.н., професор,  
професор кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту**

## **ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ ЛІЗИНГУ**

У сучасних умовах одним із ключових завдань управління підприємством є забезпечення належного рівня ресурсного потенціалу, визначення оптимальних джерел фінансування та формування структури капіталу, що сприятиме безперервності й результативності господарської діяльності. У практиці економічного управління застосовуються різноманітні інструменти та методи фінансування діяльності суб'єктів господарювання, серед яких особливе місце займає лізинг. Кожен метод фінансування придбання та використання основних засобів, зокрема лізинг, має власні характерні ознаки та умови застосування. Вибір конкретного підходу до фінансування зумовлюється сукупністю чинників, серед яких істотно значення мають технологічні аспекти його впровадження.

Проаналізуємо історичні передумови виникнення лізингу. Поняття лізингу бере свій початок із давніх часів. Перші згадки про операції, подібні до сучасного лізингу, відносяться до III тисячоліття до н. е., коли у Вавилоні, згідно з Кодексом Хаммурапі, існували угоди на довгострокову оренду землі, худоби та

інвентарю. У Стародавній Греції та Римі застосовувалися договори найму та оренди суден, робочої сили й обладнання, що заклало основу ідеї тимчасового користування майном за плату. Перші орендні документи датовані іще орієнтовно 2000 р. до н.е. [1, с.61]. П. Балтус й Б. Майджер в своїй праці «Школа європейського лізингу» відзначають, що «...глиняні таблички знайдені в древньому шумерському місті Ур, містять відомості про оренду. Об'єктами лізингу були, як правило, сільськогосподарські знаряддя, земля, водні джерела, тварини тощо. Орендарями були місцеві фермери, орендодавцями – священники» [2, с.108].

Сучасний лізинг у його фінансово-економічному розумінні сформувався у XIX столітті в США. Саме поняття лізинг виникло в 1877 році. Цю появу пов'язують із діяльністю телефонної компанії Bell Telephone Company, оскільки дана компанія першою прийняла рішення надавати свої телефони в оренду, а не продавати їх [3]. Першою лізинговою компанією у світі була United States Leasing Corporation (USL), заснована в Сан-Франциско у травні 1952 року, основною діяльністю якої були лізингові операції [3]. USL використовувала Bank of America як кредитора для рефінансування лізингових активів. Прорив стався у 1955 році, коли компанії крупної деревообробної промисловості на заході США побачили переваги в лізингу [3]. Через 10 років після США «лізинг почав поширюватись в європейських країнах – Франції Великобританії, Німеччині, Швейцарії, Австрії та інших країнах» [2, с. 108-109]. Зокрема, в Німеччині, у лютому 1962 року було засновано компанія Deutsche Leasing GmbH, юридичний попередник сучасної Deutsche Leasing [3]. Наприкінці «70-х років XX ст. лізингові операції почали використовувати у Японії» [2, с. 109]. Надалі лізингові послуги стали надаватися по всьому світу, виступаючи новим видом інвестування.

В Україні розвиток лізингових відносин почався у 1990-х роках після переходу до ринкової економіки. Перші лізингові компанії створювалися у співпраці з міжнародними фінансовими інституціями, а правові основи закріплено Законом України «Про лізинг» 1997 року (згодом – «Про фінансовий лізинг»). Сьогодні лізинг в Україні активно застосовується у сферах транспорту, сільського господарства, енергетики та будівництва.

Н. Подольчак відзначає, що становлення сучасної концепції лізингу було обумовлено низкою історичних передумов і причинно-наслідкових факторів, як показано на рисунку 1.

Проаналізуємо трактування терміну «лізинг» у працях науковців-економістів та в законодавстві.

«Leaseurope, Європейська федерація національних асоціацій з лізингу обладнання, що об'єднує 46 національних асоціацій по всій Європі, що представляють банківських, кептивних та незалежних лізингодавців, а також компанії з довгострокової та короткострокової оренди автомобілів» [4] розглядає лізинг як «...договір оренди заводу, промислових товарів, обладнання, нерухомості для використання їх у виробничих цілях, тоді як товари купуються орендодавцем, і він зберігає за собою право власності» [5, с. 123].



**Рис. 1. Історичні передумови і причини виникнення лізингу [2, с. 109]**

Вітчизняні наковці неоднозначно трактують аналізоване поняття. Так, на думку В. Шевчука та П. Рогожина лізинг є специфічною фінансово-орендною операцією, метою якої є забезпечення інвестування засобів виробництва із залученням посередника у вигляді лізингової компанії або банківської установи [6]. Натомість М. Белянцев та Л. Шестопалова визначають лізинг як комерційну угоду між орендодавцем (власником майна) та орендарем, що передбачає передачу об'єкта у користування на визначений у договорі строк із виплатою встановленої ренти [7].

В рамках даного дослідження ми розглядатимемо лізинг як особливу форму інвестування, яка поєднує елементи кредитування, оренди та купівлі-продажу. За своєю суттю лізинг є угодою, згідно з якою одна сторона (лізингодавець) передає іншій стороні (лізингоодержувачу) право користування певним майном на визначений термін за обумовлену плату, з можливістю подальшого викупу майна або його повернення. Цей механізм фінансування

дозволяє підприємствам користуватися необхідними основними фондами без значних одноразових капіталовкладень.

Поняття «лізинг» досить широко відображене у законодавстві України. Так, в статті 1 Закону України «Про лізинг» [1] лізинг визначається «...підприємницька діяльність, яка спрямована на інвестування власних чи залучених фінансових коштів і полягає в наданні лізингодавцем у виключне користування на визначений строк лізингоодержувачу майна, що є власністю лізингодавця або набувається ним у власність за дорученням і погодженням з лізингоодержувачем у відповідного продавця майна, за умови сплати лізингоодержувачем періодичних лізингових платежів» [1].

Також в Законі України «Про фінансовий лізинг» [9] розглядається поняття «фінансовий лізинг» як «вид правових відносин» [9], а в Господарському кодексі лізинг розглядається як «господарська діяльність» [9].

В Цивільному кодексі України (гл. 58 «Найм (оренда)» [10] містяться загальні положення про договір лізингу як окремих різновид договору оренди. Також в даний Кодекс регламентує порядок передачі майна, строки, умови повернення та відповідальність сторін в договорі лізингу.

В Податковому кодексі України, зокрема, в ст. 14, 153, 189, 196, визначаються особливості оподаткування лізингових операцій, у тому числі порядок нарахування та сплати ПДВ, податку на прибуток, а також правила амортизації предмета лізингу [11].

В Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [12] (ст. 1, б) встановлено вимоги до ведення обліку лізингових операцій у відповідності до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку (П(С)БО).

На міжнародному рівні регулювання лізингових операцій базується на вимогах стандартів фінансової звітності, зокрема, стандарт IFRS 16 «Оренда» (International Financial Reporting Standard 16 Leases) замінює попередній стандарт IAS 17 та визначає єдину модель обліку для орендаря, при якій усі договори оренди, включно з лізинговими, визнаються на балансі у вигляді права користування активом та зобов'язання з оренди. Він також передбачає винятки для короткострокової оренди та об'єктів малої вартості.

Таким чином, нормативно-правове регулювання лізингової діяльності в Україні інтегрує національні законодавчі положення з міжнародними стандартами бухгалтерського обліку, що забезпечує узгодженість у веденні фінансової звітності та створює правові гарантії для учасників ринку.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Грищенко І.М. Дослідження становлення лізингового посередництва. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 8(62). С 61–66.
2. Подольчак Н. І. Огляд вітчизняного та світового ринків лізингу. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2008. № 635. С. 108–113.
3. Leasing. <https://de.wikipedia.org/wiki/Leasing> (дата звернення 14.01.2025)
4. About-us. URL: <https://www.leaseurope.org/about-us> (дата звернення 15.01.2025)
5. Малишко В.М., Микитюк М.С. Правова природа лізингу. Юридичний вісник. 2015. № 1. С. 121-124.

## «Сучасні тренди світової науки»

6. Шевчук В.Я., Рогожин П.С. *Основи інвестиційної діяльності* : навч. посіб. К. : Генеза, 2002. 384 с.
7. Белянцев М.І., Шестопалова Л.В. *Інфраструктура товарного ринку* : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2005. 416 с.
8. Закон України "Про лізинг" від 16 грудня 1997 року N 723/97-ВР [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v\\_104800-98#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v_104800-98#Text) (дата звернення 12.01.2025)
9. Законодавство. <https://www.eximleasing.com.ua/zakonodavstvo> (дата звернення 12.01.2025)
10. Цивільний кодекс України № 435-IV від 16 січня 2003 року. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2003, №№ 40-44, ст.356. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення 12.01.2025)
11. Податковий кодекс України № 2755-VI 2 грудня 2010 року. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2011, № 13-14, № 15-16, № 17. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 12.01.2025)
12. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України № 996-XIV від 16 липня 1999 року. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1999, № 40. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення 12.01.2025)

---

**Гафійчук Юрій Григорович, магістрант,**  
**Стефанишин Лілія Степанівна, к.е.н., доцент,**  
*доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту*

### **СУТНІСТЬ, ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ**

В умовах сучасного корпоративного управління провідним вектором діяльності кадрових служб великих підприємств виступає фокус на персоналі, зокрема — на питаннях розвитку працівників, підвищення їх мотивації та формування стійкої лояльності до організації. Упродовж останніх років все більш очевидним стає те, що в зовнішньому середовищі визначальну роль відіграє клієнт, тоді як у внутрішньому ключовим чинником ефективного функціонування виступають людські ресурси.

Управління лояльністю персоналу є один із основних напрямів стратегічного управління людськими ресурсами, який спрямовано на забезпечення високого рівня прихильності персоналу до організації, її цілей та цінностей. Теоретичні засади такої діяльності базуються на міждисциплінарному підході, який охоплює психологію, соціологію, менеджмент та організаційну поведінку.

Термін «лояльність» має французьке походження: слово *loyal* перекладається як «вірний» [1]. Його можна розглядати як «вірність діючим законам, постановам органів влади (інколи тільки формальна, зовнішня)» [1], а також як «коректне, благонадійне відношення до кого-небудь або чого-небудь» [1]. У контексті трудових відносин дане поняття застосовується для характеристики працівника, який задоволений умовами праці та з гордістю ідентифікує себе з компанією.

Загалом, лояльність є широко поширеним поняттям, «і його зміст пояснюється по-різному, оскільки людина може мати лояльність багато до чого

(до кого), до одного чи до кількох об'єктів одночасно» [2, с. 87]. Фахівці з різних наукових шкіл розглядали дане питання.

Ввів поняття «лояльність працівників» у 1970 році А. Гіршман, який його визначив як «особливу прив'язаність до організації, а лояльного працівника визначив як того, хто страждає, не скаржачись, оскільки впевнений, що в майбутньому ситуація покращиться» [3].

М. Армстронг досліджував взаємозв'язки «між лояльністю персоналу і задоволеністю роботою» [4, с. 430]. На його думку, «задоволеність роботою є одним із факторів, що сприяють формуванню лояльності персоналу» [4, с. 430].

На думку Р. Едвардса лояльність персоналу слід розглядати як результат взаємодії між організацією та співробітниками» [4]. Він відзначав «важливість розвитку позитивної організаційної культури для забезпечення лояльності персоналу» [4, с. 430]. А Д. Аллен «розглядав лояльність персоналу як результат відповідного управління та комунікації. Він підкреслював важливість ефективного лідерства та взаємодії між керівництвом і співробітниками для формування лояльності» [4, с. 430].

С. Роббінс та Т. Джадж підкреслюють, що лояльність співробітника формується через позитивне сприйняття організаційної культури, стиль керівництва та справедливу систему винагород [5].

Р. Мовдей, Р. Стірс та Л. Портер досліджують соціально-психологічні фактори формування лояльності, що включають рівень підтримки керівництва та можливості для розвитку, впливають на відданість персоналу, організаційну культуру та стиль лідерства, справедливість в оплаті та відносини у колективі [6].

Дослідження М. Вотсона, М. Куофі та Р. Дула демонструють, що найбільший потенціал для позитивного впливу на залученість працівників має поведінка лідера через частоту взаємодії на робочому місці, що водночас залишається питанням організаційної лояльності [7, с.1].

І. Журавльова як лояльність персоналу розглядає «доброзичливе, коректне, приватне, щире, поважне ставлення до керівництва, співробітників, їхніх дій та до підприємства в цілому; свідоме виконання співробітником своєї роботи відповідно до мети і завдань підприємства та в його інтересах, а також дотримання норм, правил і обов'язків, урахуваючи неформальні, щодо підприємства, керівництва, співробітників та інших суб'єктів взаємодії» [8, с. 234].

Отже, лояльність є не лише наслідком мотиваційної політики, а й показником соціально-психологічного клімату в колективі. Її слід розглядати як результат цілісної HR-стратегії, яка включає внутрішній PR, розвиток корпоративної культури, прозору комунікацію та індивідуалізований підхід до персоналу.

У науковій літературі існують різні підходи до тлумачення поняття лояльності персоналу. Один із підходів розглядає лояльність як показник професійної надійності та придатності працівника з точки зору інтересів організації. Інша точка зору визначає лояльність як позитивне емоційне ставлення працівника до компанії, що проявляється в почутті гордості за

приналежність до неї. Перший підхід акцентує увагу на управлінських інтересах організації, тоді як другий фокусується на психологічних потребах самого працівника.

У контексті трудової діяльності лояльність персоналу може трактуватися як емоційна складова сприйняття організації, що передбачає повне прийняття її цінностей, підтримку стратегічних цілей, поділяння ідеології компанії та внутрішню мотивацію залишатися її частиною.

Таким чином, в рамках даного дослідження лояльність будемо розглядати як багатомірне явище, яке залежить не лише від зарплати чи посадових обов'язків, а й від глибших внутрішніх чинників, зокрема, таких як довіра, відчуття значущості, культура взаємодії.

Загалом науковці виокремлюють такі декілька основних підходів до управління лояльністю (таблиця 1).

Таблиця 1

### Основні підходи до управління лояльністю

Підхід	Характеристика
Мотиваційний	Основна увага приділяється матеріальному і нематеріальному стимулюванню персоналу.
Культурологічний	Наголос на формуванні корпоративної культури, з якою працівник може ідентифікувати себе.
Комунікаційний	Передбачає відкриту внутрішню комунікацію, участь працівників у прийнятті рішень.
Поведінковий	Дослідження реальної поведінки працівників, зокрема плинності кадрів, ініціативності, конфліктності.
Індивідуалізований (психологічний)	Оцінка особистісних цінностей та установок працівника для формування індивідуальних підходів.

Складено зі врахуванням [1, 2, 9]

Проте, попри різні підходи, в цілому поняття «лояльність» означає емоційне, когнітивне й поведінкове ставлення працівника до організації, що проявляється у готовності залишатися в ній, докладати зусиль для досягнення її цілей та підтримувати її репутацію.

Таким чином, ефективне управління лояльністю вимагає системного підходу, де поєднуються індивідуальна робота з працівниками, корпоративна політика, розвиток внутрішнього бренду роботодавця та стратегічна HR-аналітика.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лояльність. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Лояльність> (дата звернення 10.04.2025 р.)
2. Єфіменко А. Загальні характеристики лояльності персоналу та проблема її об'єктності. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12(2). С. 85-91. <https://doi.org/10.15421/152428> (дата звернення 10.04.2025 р.)
3. Hirschman, A. O. *Exit, voice, and loyalty: Response to decline in firms*. Harvard University Press, 1970. 176 p.

4. Василенко Т. Лояльність персоналу на підприємстві // Менеджмент: імперативи та виклики. Розвиток організації: організаційні перетворення, ефективність, конкурентоспроможність: Збірник наукових статей студентів. 2023. С. 430–434.
5. Robbins, S.P., Judge Tim. (2009). *Organizational Behavior: International Version*. Pearson South Africa. 13th Edition. 716 p.
6. Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979) *The measurement of organizational commitment and professional commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
7. Watson, M., Kuofie M., Dool, R. (2021) *Relationship between Spiritually Intelligent Leadership and Employee Engagement*. *Journal of Marketing and Management*. Vol. 9(2), 1–24.
8. Журавльова І.В. *Управління людським капіталом підприємства : наукове видання*. Харків : ХДЕУ, 2004. 284 с.
9. Галько Л.Р. *Концептуальні аспекти формування лояльності персоналу. Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 48-3. С. 15-21. URL: [https://bses.in.ua/journals/2019/48\\_3\\_2019/4.pdf](https://bses.in.ua/journals/2019/48_3_2019/4.pdf)

---

**Коваль Василь Богданович, магістрант**  
**Романчукевич Мар'яна Йосипівна, к.е.н., доцент,**  
*доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту*

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ ТА КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ**

У сучасних умовах високої мінливості зовнішнього середовища стратегія виступає ключовим інструментом забезпечення сталого та довгострокового розвитку підприємств. У широкому трактуванні стратегія розглядається як комплексний генеральний план дій, орієнтований на реалізацію місії та досягнення стратегічних цілей організації шляхом оптимального розподілу ресурсів із урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників.

Поняття «стратегія» бере свій початок із військової сфери та зустрічається ще в давньокитайських трактатах, присвячених мистецтву ведення війни. У давньому Китаї у періоді 480–221 р. до н.е. в праці «Мистецтво стратегії» наведено знамениті міркування із роботи Сун-Цзу: «...вища досконалість полягає в тому, щоб зломити опір ворога в бою. Отже, вища форма полководницького мистецтва в тому, щоб розладнати плани ворога» [1]. Таким чином, дане поняття означало мистецтво планування та керування великими силами для досягнення перемоги. У подальшому стратегічні принципи знаходили відображення в працях античних мислителів, зокрема Ксенофонта та Аристотеля, а також у військових теоретиків Нового часу, серед яких Карл фон Клаузевіц, який підкреслював значення комплексного планування і врахування багатьох чинників у прийнятті рішень.

Згодом цей термін почали використовувати у сфері менеджменту для позначення загального плану дій, спрямованого на досягнення довгострокових цілей організації в умовах конкуренції та динамічного зовнішнього середовища. Зокрема, відповідно до концепції І. Ансоффа [2-3], стратегія окреслює траєкторію зростання підприємства через аналіз ринкових можливостей, товарного асортименту та конкурентного середовища. А М. Портер акцентує

увагу на стратегічному позиціонуванні підприємства в межах галузі як ключовій передумові формування конкурентної стратегії [4].

В даний час даний термін використовується у різних сферах діяльності: стратегія підприємства, стратегія бізнесу, ігрова стратегія, командна стратегія тощо.

Д. Аакер вважає, що стратегія бізнес-одиниці є сукупністю «...чотирьох елементів: товарно-ринкове інвестування, пропозицію цінності для покупця, активи та компетенції, функціональні стратегії та програми. Цими елементами визначається те, де фірмі необхідно вести конкуренцію і те, як це робити для досягнення цілі» [5].

На думку А. Томпсона, А. Стрікланда та Дж. Гембла стратегія – це «...план дій керівництва для ведення бізнесу та проведення операцій» [6]. І «...стратегія компанії складається з конкурентних кроків і бізнес-підходів, які менеджери використовують для розвитку бізнесу, залучення та задоволення клієнтів, успішної конкуренції, ведення операцій і досягнення цільових рівнів ефективності організації» [6].

Вітчизняні науковці В. Білошанка та Г. Загорій визначають стратегію як «довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації» [7], тобто розглядають її як певний вектор розвитку організації.

Зміст стратегії полягає у визначенні такого напряму розвитку, який дозволяє підприємству сформувати й утримувати конкурентні переваги, своєчасно адаптуватися до змін середовища та ефективно досягати поставлених завдань.

Теорія стратегічного управління виникла відносно недавно (у 70-х рр. ХХ ст.) і великий внесок у її розвиток зробили такі видатні науковці, як І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, Д. Аакер, А. Томпсон, А. Стрікланд та Дж. Гембл та інші. Розглянемо підходи різних науковців до трактування поняття «стратегічне управління».

Так, вже згадані нами теоретики менеджменту дають наступні визначення «стратегічного управління». І. Ансофф, який уперше системно застосував дане поняття, визначає його як систему рішень і дій, які формують напрям розвитку підприємства, визначають його продуктово-ринкову позицію та способи досягнення стратегічних завдань [3]. Він розмежував поняття довгострокового планування та стратегічного управління, підкресливши, що останнє охоплює не лише розробку планів, а й їхню реалізацію, контроль і коригування відповідно до змін середовища. М. Портер наголошує, що стратегічне управління ґрунтується на виборі унікальної позиції підприємства у галузі для створення та підтримки конкурентних переваг [4]. Г. Мінцберг доповнює, що ефективна стратегія поєднує формалізоване планування з гнучким реагуванням на непередбачувані зміни середовища [8].

З. Шершньова та С. Оборська вважають, що «стратегічне управління - це реалізація концепції, в якій поєднується цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та

приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії» [9, с. 117].

А О. Тіщенко розглядає стратегічний менеджмент як «таке управління організацією, що спирається на людський потенціал, як її основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, адекватності впливу навколишнього середовища, що дозволяють домагатися конкурентних переваг для виживання організації і досягнення своїх цілей у довгостроковій перспективі» [10, с. 9].

В даному дослідженні ми розумітимемо стратегічне управління як безперервний, інтегрований процес формування, реалізації та контролю стратегій, що забезпечують сталий розвиток організації та її адаптацію до змін внутрішніх і зовнішніх чинників.

Серед ключових характеристик стратегічного управління більшість науковців виділяють:

- орієнтацію на довгострокові цілі;
- тісний зв'язок із місією, баченням і цінностями організації;
- врахування взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища;
- гнучкість і адаптивність до змін;
- інтеграцію стратегічного аналізу, планування, реалізації та контролю в єдину систему.

Розробка ефективної стратегії розвитку підприємства відбувається через послідовне проходження низки етапів. Цей процес має системний характер і охоплює як аналітичні, так і проєктні функції управління. На рисунку 1. наведено основні складові процесу стратегічного управління.

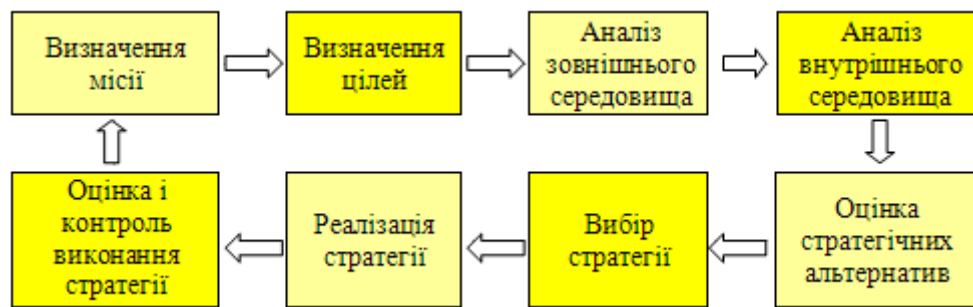


Рис. 1.1. Процес стратегічного управління [6]

Місія відображає основне призначення організації, її роль на ринку, соціальну функцію. Візія формує уявлення про бажане майбутнє організації. Ці елементи є ідейною основою для стратегічного курсу.

Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART). На цьому етапі визначаються пріоритетні напрямки діяльності.

Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища передбачає зовнішній аналіз (його інструментами можуть бути PEST / STEP, PESTEL, аналіз п'яти сил Портера), який дозволяє ідентифікувати ринкові можливості та

загрози, а також внутрішній аналіз (ресурсний підхід, SWOT, VRIO), який допомагає оцінити сильні та слабкі сторони організації.

Далі слід провести оцінку стратегічних альтернатив і обирати одну чи кілька стратегій, які найкраще відповідають аналізованим умовам. Це може бути стратегія зростання, утримання позицій, виходу на нові ринки тощо. Необхідно також розробити програму реалізації стратегії, яка охоплює створення стратегічних планів, бюджетів, ресурсного забезпечення, кадрового потенціалу. Вона передбачає деталізацію заходів, строків, відповідальних осіб тощо.

Практична реалізація запланованих заходів обраної стратегії потребує гнучкої координації, мотивації персоналу, можливої зміну організаційної структури, управління проектами тощо.

І, завершальним етапом процесу управління стратегією є її моніторинг, оцінка та коригування. Проводиться постійне відстеження результатів, порівняння з запланованими показниками, аналіз відхилень та внесення необхідних змін в стратегію.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. *The Origin of Strategy: Rich Horwath [Електронний ресурс] // Strategic Thinking Institute. All rights reserved – Copyright. – 2006. – Режим доступу: <http://www.strategyskills.com> (дата звернення 20.01.2025 р.)*
2. *Ansoff I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion (1965)*
3. *Ansoff I. (1979). Strategic Management. Wiley, 1979. 236 p.*
4. *Porter, M. E. (1998). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York. 397 p.*
5. *Aaker, D. Strategic Market Management. Wiley. 2013. 336 p.*
6. *Thompson Jr., A., Strickland, A. J. and Gamble J. E. 2007, Crafting & Executing Strategy. 15th Edition, New York: McGraw-Hill Irwin.*
7. *Білошанка В.А., Загорій Г.В. Стратегічне управління. Принципи і міжнародна практик. К.: Абсолют-В. 1998. 351 с.*
8. *Mintzberg, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review. 1994. URL: <https://theism.org/documents/Mintzberg%20%281994%29%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf> (дата звернення 20.01.2025 р.)*
9. *Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с*
10. *Калюжна О.В. Стратегічне управління : опор. конс. лекц. Миколаїв : МНАУ, 2016. 87 с.*
11. *SMART. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SMART> (дата звернення 20.01.2025 р.)*

---

**Саранчук Вадим Петрович, магістрант,**  
**Синиця Світлана Михайлівна, к.е.н., доцент,**  
*доцент кафедри управління та адміністрування*

## **ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИ УМОВАХ**

Економічні умови діяльності торговельного бізнесу України характеризуються надзвичайною мінливістю, невизначеністю і підвищеним

рівнем ризикованості комерційної діяльності. Малі підприємства виступають специфічним гравцем сучасного торговельного ринку, який дозволяє за рахунок більш менш стійкого споживчого попиту і особливих важелів впливу на контрагентів вирішувати складні завдання виживання та розвитку.

Малі торговельні підприємства функціонують в економічному середовищі, де все динамічно та масштабно змінюється. Тому підприємства постійно здійснюють моніторинг зміни його факторів та вжиття виважених і рішучих дій для пристосування до них. На даний момент часу потребує подальшого розвитку і вдосконалення дистанційна складова малого торговельного бізнесу. Також активного впровадження в практику господарювання малих торговельних підприємств вимагає інтерактивний маркетинг, який при цьому здійснює не лише веб-сповіщення, а й розміщення в Інтернеті різноманітних рекламних оголошень. Такі маркетингові заходи можуть стати вагомим чинником формування сприятливого іміджу підприємства, забезпечення доступності інформації про продукцію для сотень мільйонів людей та оперативного реагування на ринкову ситуацію [6, с.49].

В цих умовах якісна і своєчасна оцінка купівельної спроможності споживачів дозволить українським малим підприємствам у сфері торгівлі будувати свою маркетингову політику, щоб орієнтуватися на ті цільові сегменти ринку, що приносять найвищий рівень прибутку.

Малим підприємствам торгівлі варто зосередити свою увагу на споживачах, які систематично купують їх продукцію, радять її своїм друзям і колегам та мають потенціал до розвитку. Але, такі споживачі є вимогливими, що потребує додаткових маркетингових зусиль з боку підприємств. Для стимулювання попиту на продукцію постійних покупців доцільним буде застосування мерчандайзингу (планування і здійснення діяльності з активізації продажу і створення зручностей для покупців) [6].

Засоби мерчандайзингу вітчизняних малих торговельних підприємств здатні забезпечити їм оптимальну експлуатацію торгової площі (використання кожного квадратного метра) і високу рентабельність. При цьому мерчандайзинг має передбачати: розвиток активних форм продажу, викладення товарів, упакування, маркування, внутрішньомагазинну рекламу та додаткові торгові послуги [1, с. 328].

Управління фінансовою діяльністю торговельного підприємства ставить перед собою перелік пріоритетних завдань, реалізація яких здійснюється через ряд основних функцій. З розвитком господарської діяльності і бізнес-середовища функції управління фінансами потребують постійного доповнення і удосконалення.

Першою функцією є здійснення вибору найбільш ефективних організаційних форм функціонування торговельного підприємства і його структурних одиниць. У процесі реалізації цієї функції торговельного менеджменту на стадії створення нового торговельного підприємства або в процесі його розширення обґрунтовується найбільш прийнятна з погляду його засновників організаційно-правова форма діяльності; з обліком виявленої ринкової ніші визначається асортиментний профіль (форма спеціалізації)

магазину (або окремих магазинів, якщо торговельне підприємство складається з ряду структурних одиниць); формується тип магазину по основних визначальних його характеристиках [4,с.21]. Необхідно точно обґрунтувати управлінські рішення, адже вони істотно впливають на наступну організацію торговельного процесу, економічні показники й фінансові результати діяльності торговельного підприємства.

Наступна функція – управління технологічними процесами. Ефективність здійснення цієї функції пов'язане, насамперед, з вибором визначальної технологічної схеми руху товарів і відповідного парку технологічного устаткування; розробкою організаційних основ товаропостачання, приймання, зберігання й підготовки товарів до продажу; визначенням систем розміщення й викладання товарів у торговельному залі [3,с.46].

Найбільший вплив на підприємства має економічне середовище, зокрема спад виробництва, інфляційні процеси, рівень безробіття тощо. Все це негативно позначається на успішному функціонуванні роздрібних підприємств торгівлі.

Важливим аспектом фінансової діяльності торговельних підприємств є дотримання принципів, які виражають вимоги законів ринку збуту, вони є визначальними в організації взаємодії і побудови взаємовідносин суб'єктів ринку.

Одним з перших кроків на шляху побудови ефективної системи аналізу і оцінки витрат є вибір постатейної чи поелементної системи калькуляції витрат. Наступним кроком можна вважати визначення відхилення планових показників від фактичних. Другий крок розглядається також в контексті аналізу та оцінки відхилень виконання бюджетів витрат, як сировини і матеріалів, так і адміністративних і збутових витрат. Про третій крок можна говорити, як про аналіз та оцінку собівартості по кожному окремо взятому виду продукції. В кінцевому підсумку визначається рівень витрат, який притаманний саме цьому торговельному підприємству. Таким чином, останній крок - це визначення впливу вище прорахованого рівня витрат на фінансово-господарський стан торговельного підприємства. Останній крок і є тією метою, яку прагнуть досягти створюючи таку складну багаторівневу систему аналізу та оцінки витрат торговельного підприємства [6].

Кожен з кроків потребує підвищеної уваги, і відповідно визначатиме, яким чином буде здійснюватися аналіз витрат на торговельному підприємстві. Наступним кроком є план/фактичний аналіз рівня витрат, порівнюючи суми запланованих і фактичних витрат, ми можемо визначити відхилення в бік зменшення чи збільшення. Таким чином, можна проаналізувати зміни питомої ваги статей витрат, відповідно дослідити детальніше структуру виробничої собівартості продукції та собівартості реалізованої продукції.

Потрібно здійснювати постатейний аналіз витрат. Важливим кроком в аналізі витрат є оцінка витрат на оплату праці. Зазвичай три основні фактори впливають на розмір заробітної плати по підприємству - оклад, розряд робітника та кількість відпрацьованих годин. Ще одним важливим кроком в аналізі витрат є аналіз так званих накладних витрат. Окрім впливу, який мають накладні

витрати на ціну виробу, від їх розміру залежить фінансовий результат підприємства, величина чистого прибутку.

Отже, практичне використання комплексу внутрішньо-організаційних заходів з удосконалення управління фінансами малих торговельних підприємств дозволить їм: вийти на нові ринки, сформувати оптимальну систему ціноутворення, підвищити задоволеність цільових споживачів; ефективно позиціонувати товари і послуги торговельних підприємств; підвищити працездатність і відповідальність персоналу.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Балабанова, Л. В. *Стратегія і тактика управління фірмою [Текст] : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, І. С. Фоломкіна ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Ін-т економіки і упр., Каф. маркетинг. менедж. - Донецьк : [ДонНУЕТ], 2010. - 398 с.*
2. Балабанова, Л.В. *Управління збутовою політикою [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган Барановського, Ін-т економіки і упр., Каф. маркетинг. менедж. - Донецьк : [ДонНУЕТ], 2010. - 252 с.*
3. Бойчук, І.М. *Економіка підприємства [текст]. Навч.пос. /І.М.Бойчук, М.С. Харів, М.І.Хопчан, Ю.В. Піча. - К., 2008р. - 360с.*
4. Василенко, Л.П. *Економіка торговельного підприємства [текст]: Навч.пос./ Л.П. Василенко, Т.І. Головатчук, Л.В. Мороз, В.В. Полянко. - К., 2008р. - 435с.*
5. Круглікова, В.В. *Управління інтерактивними маркетинговими комунікаціями інтернет-магазину [текст]/ В.В. Круглікова // Держава та регіони. – 2010. - № 5. – С. 47-50.*
6. Лисьонкова Н. М., Фондякова А. С. *Напрями вдосконалення діяльності торговельних підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості № 45. 2014. С. 174-177*

---

**Москалюк Аліна Вікторівна, магістрант**  
**Баран Ростислав Ярославович, д.е.н., професор,**  
*професор кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту*

## **СУТНІСТЬ, ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА РОЗВИТОК CRM-СИСТЕМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Цифровізація економіки має суттєвий вплив на функціонування й трансформацію усієї економічної системи. В умовах глобалізаційних процесів і швидкого впровадження інноваційних технологій, серед яких блокчейн, штучний інтелект (ШІ) та хмарні технології, цифровізація набула статусу ключового чинника модернізації як світової, так і національних економік. Вона активно проникає в усі сфери бізнес-діяльності, спричиняючи глибокі структурні зміни та стимулюючи безперервний розвиток суб'єктів господарювання.

Інтенсивне застосування інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) сприяє формуванню інноваційних управлінських концепцій, створенню новітніх бізнес-моделей і стратегій підприємництва, що суттєво підвищують рівень конкурентоспроможності підприємств у динамічному ринковому середовищі.

У сучасних умовах цифровізації спостерігається якісно новий рівень розвитку ІКТ, цифрових інструментів і професійних компетентностей. Цифрова

трансформація відкриває широкі можливості для комунікацій завдяки сучасним технічним рішенням, водночас змінюючи підходи до організації процесів праці та структури робочих місць на підприємствах.

Основною функцією ІКТ є збирання, систематизація, оброблення, аналіз і представлення інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Завдяки використанню таких технологій забезпечується можливість упорядкування та формалізації внутрішніх бізнес-процесів підприємства, що дозволяє моделювати його організаційну структуру та створювати ефективні бізнес-моделі.

В останні роки одними із найбільш динамічних технологічних рішень, які розвиваються й орієнтовані на оптимізацію процесів взаємодії з клієнтами стали системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). CRM-система (Customer Relationship Management) є спеціалізованою ІКТ, що забезпечує управління всіма аспектами взаємин компанії з наявними та потенційними споживачами.

Існують різні підходи до трактування CRM-систем. У перекладі із англійської мови CRM означає «управління відносинами з клієнтами» [1]. Це «поняття, що охоплює концепції, котрі використовуються компаніями для управління взаємовідносинами зі споживачами, включаючи збір, зберігання й аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів та інформації про взаємовідносини з ними» [1].

Колектив вітчизняних науковців розглядає CRM-систему як програму, «основним призначенням якої є оптимізація процесу комунікації з клієнтами в процесі продажу» [2, с. 97]. А на думку Т.Рибачук-Ярової та М. Марченка «CRM система є не просто програмним продуктом, а бізнес-стратегією побудови стійких ділових відносин компанії» [3].

Л. Ганущак-Єфіменко вважає, що CRM-система є певною ідеологією «бізнесу у питанні побудови відносин із клієнтом» [4]. Однак, утилітарно це є певним програмним забезпеченням (ПЗ), яке «автоматизує процес збору інформації про клієнта для подальшого аналізу» [4]. А, на думку, Л. Ліщинської, CRM є не технологією, не «коробковим» ПЗ або набором продуктів, а, насамперед, напрямом «...на побудову стійкої бізнес-концепції та бізнес-стратегії, ядром якої є клієнторієнтований підхід» [5].

Таким чином, ми виходитимемо з того, що CRM-система є сукупністю програмних, технічних і організаційних рішень, спрямованих на управління взаємовідносинами з клієнтами з метою підвищення рівня задоволеності споживачів, утримання клієнтської бази та забезпечення сталого розвитку підприємства. У найширшому розумінні CRM — це стратегічний підхід до ведення бізнесу, який передбачає орієнтацію на потреби клієнтів як ключову цінність компанії.

Сутність CRM-системи полягає в автоматизації та інтеграції процесів маркетингу, продажів, обслуговування клієнтів і підтримки, що дозволяє сформувати цілісне уявлення про клієнта, забезпечити персоналізовану взаємодію з ним і підвищити ефективність управлінських рішень. CRM-системи дозволяють зберігати історію контактів з клієнтами, аналізувати їхню поведінку

та купівельні переваги, прогнозувати попит і розробляти індивідуальні пропозиції.

Таким чином, поряд із технологічною складовою, CRM розглядається і як маркетингова стратегія ведення бізнесу, що передбачає зростання ефективності взаємодії з клієнтами шляхом їх залучення, утримання та розширення обсягу співпраці. Такий стратегічний підхід ґрунтується на глибокому аналізі клієнтських даних і адаптації послуг або продуктів відповідно до індивідуальних потреб споживачів.

Термін CRM набув поширення у 1980-х роках, хоча самі практики обліку й аналізу клієнтської інформації з'явилися значно раніше. Підприємці та торговці вели записи про укладені угоди ще сторіччя тому. Інформація про клієнтів, суми угод та інші комерційні дані заносилися до спеціальних книг, а самі нотатки велися в хронологічному порядку.

Перші прототипи сучасних CRM – «Day-Timer» – з'явилися в далекому 1947 році [6] і були фактично структурованими блокнотами [7]. Такими блокнотами користувалися менеджери із продажів, які вели записи щодо взаємодії зі своїми замовниками та партнерами. До блокнотів вносили адреси клієнтів, номери телефонів та іншу інформацію. Такий підхід міг бути зручним для приватного користування, проте не давав загальної картини середнім і великим підприємцям, оскільки кілька менеджерів із продажу в компанії в цій ситуації фактично мали кілька незв'язаних між собою CRM.

Ситуація почала змінюватися із популяризацією персональних комп'ютерів. У 1987 року на світ з'явилась CRM, яка є схожою на сучасні програмні рішення – АСТ! [7, 8]. Перші CRM-рішення були орієнтовані на Sales Force Automation (SFA), зокрема, автоматизацію роботи відділів продажів, зокрема облік дзвінків, зустрічей та угод [9].

У 1993 році компанія Siebel Systems представила одне з перших комерційно успішних CRM-рішень, яке стало еталоном для подальшого розвитку галузі [10]. У цей період CRM-системи починають доповнюватися модулями для маркетингу та обслуговування клієнтів.

У 1995 році в побут входить саме поняття CRM [10]. На ринку рішень у цій сфері з'являються нові ПЗ, починає активно розвиватися Інтернет, а персональні комп'ютери (ПК) з'являються у дедалі більшій кількості організацій та компаній.

Початок XXI століття ознаменувався переходом від окремих програм до інтегрованих CRM-платформ, які об'єднували маркетинг, продажі, післяпродажне обслуговування та аналітику. CRM почали сприймати не тільки як технологічне рішення, а як стратегічну концепцію управління взаєминами з клієнтами. З'являються системи з підтримкою BI (Business Intelligence), прогнозно-аналітики та інструментів сегментації клієнтів [11].

У 2007-2008 роках відбувся серйозний стрибок розвитку подібних IT-рішень. Багато сервісів CRM стали хмарними. Якщо ранні ПЗ встановлювалися на кожен ПК окремо, тепер постачальники CRM почали розміщувати сховища даних на своїх серверах, а користувачі за абонентську плату могли користуватися всім функціоналом і доступом до цих даних.

Зі зростанням популярності хмарних обчислень у 2010-х роках CRM-системи почали активно переміщуватися в онлайн-середовище. Такі компанії як Salesforce, Microsoft Dynamics CRM та Zoho CRM запропонували SaaS-моделі (Software as a Service), що забезпечили доступ до CRM-функціоналу в будь-який час і з будь-якого пристрою. Це зробило CRM-системи доступними для малих і середніх підприємств.

Також CRM-системи почали включати функціонал для соціальних мереж (Social CRM), чат-боти, інструменти штучного інтелекту, автоматизовану обробку запитів і персоналізовані клієнтські сервіси.

Сучасні CRM-рішення є інтелектуальними платформами, що підтримують штучний інтелект, машинне навчання, омніканальну комунікацію та глибоку інтеграцію з ERP, BI та SCM-системами. Вони не лише допомагають у веденні клієнтської бази, а й виступають ядром цифрової трансформації бізнесу.

CRM стають більш функціональними, безпечними та надійними. CRM перестав бути просто програмою або сервісом для внесення даних про клієнтів та обліку укладених угод. Інтернет та розвиток технологій, зростання ринку реклами у мережі стали пред'являти CRM дедалі жорсткіші вимоги до функціоналу. З сотень рішень і проектів виживали ті, що змогли швидко підлаштуватися під ринок, що постійно розвивається, тренди і запити клієнтів.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. *Управління відносинами з клієнтами.* URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління\\_відносинами\\_з\\_клієнтами](https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління_відносинами_з_клієнтами) (дата звернення 11.02.2025)
2. Краузе О., Піняк І., Шпилик С. CRM як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління конкурентоспроможністю. *Галицький економічний вісник* 2022. № 4 (77). С. 94-102. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40399/2/ГЕВ\\_2022v77n4\\_Krause\\_O-CRM\\_as\\_a\\_source\\_of\\_information\\_94-102.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40399/2/ГЕВ_2022v77n4_Krause_O-CRM_as_a_source_of_information_94-102.pdf) (дата звернення 15.02.2025)
3. Рибачук-Ярова Т.В., Марченко М.І. Теоретико-методичні засади використання CRM-системи на підприємствах. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5d2b72f5-41f1-4aac-8177-610bcc494da9/content?trackerId=8907bac9f73f0f40> (дата звернення 15.02.2025)
4. Ганущак-Єфіменко Л.М. CRM-система як ефективний інструмент розвитку готельного бізнесу в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки.* 2017. № 4. С. 51–56.
5. Ліщинська Л.Б. Основні аспекти автоматизації роботи з клієнтами засобами CRM-систем. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2015. № 5(1). С. 206–209.
6. *Що таке CRM-система.* URL: <https://www.site2b.ua/ua/web-blog-ua/shho-take-crm-sistema.html> (дата звернення 15.02.2025 р.)
7. *CRM: история и развитие.* URL: <https://qsystem.com.ua/crm-ot-bumagi-do-sovremennyh-tehnologij/> (дата звернення 12.02.2025 р.)
8. *Що таке CRM: навіщо потрібна, різновиди, як впровадити.* URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/what-is-crm/#:~:text=%D0%AF%D0%BA%D1%96%20%D0%B1%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%8E%D1%82%D1%8C%20CRM%2D%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B8%20%D1%96%20%D1%8F%D0%BA%20%D0%B2%D0%B8%D0%B1%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%20%D1%81%D0%B2%D0%BE%D1%8E,%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8%2C%20%D1%96%20%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D1%83%D0%B2%D0%>

- B0%D1%82%D0%B8%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%83%2C%20%D1%96%20%D0%BE%D0%B1%D1%94%D0%B4%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B8* (дата звернення 15.02.2025 р.)
9. Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Routledge. [https://knowledgestreams.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/07/francis\\_buttle\\_customer\\_relationship\\_management\\_second\\_edition-butterworth-heinemann2008\\_2.pdf](https://knowledgestreams.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/07/francis_buttle_customer_relationship_management_second_edition-butterworth-heinemann2008_2.pdf) (дата звернення 11.02.2025)
10. Siebel CRM. URL: <https://blogs.oracle.com/siebelcrm/post/siebel-crm-statement-of-direction-2024-update> (дата звернення 12.02.2025 р.)
11. Payne, A., & Frow, P. (2005). *A Strategic Framework for Customer Relationship Management*. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.

---

**Лопатинський Андрій Володимирович, магістрант**  
**Білецька Ірина Мирославівна, д.е.н., професор,**  
*завідувач кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту*

## **ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ**

Ринок технологій енергопостачання на основі відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) є найбільш швидко зростаючим сегментом енергетики. Так, у 2024 році частка «чистих» джерел електроенергії (тобто низьковуглецевих – на основі ВДЕ, а також атомної енергетики) у світовому виробництві електроенергії склала приблизно 40,9 % [1]. Зокрема, відновлювані джерела (сонячна, вітрова, гідро, біоенергія тощо) забезпечили близько 32 % світового виробництва електроенергії [2], а атомна енергетика внесла приблизно 9 % у загальний світовий електроенергетичний баланс [3].

Фундаментом розвитку відновлюваної енергетики є модернізація енергетичного базису економіки, необхідність якої зумовлюється низкою ключових чинників.

По-перше, енергетичний сектор має стратегічне значення, оскільки визначає темпи розвитку світової економіки та є одним із базових елементів забезпечення міжнародної безпеки.

По-друге, спостерігається щорічне скорочення запасів вуглеводневих ресурсів, що спричиняє систематичне зростання цін на енергоносії, а також переміщення видобутку корисних копалин у регіони з екстремальними природними умовами. Це, своєю чергою, підвищує собівартість енергетичних ресурсів.

По-третє, розвиток ВДЕ є відповіддю на процеси глобального потепління та зростання концентрації парникових газів в атмосфері, які безпосередньо пов'язані з техногенними викидами підприємств традиційної енергетики. Згідно з прогнозами міжнародних експертів, за відсутності ефективних заходів щодо скорочення викидів за сценаріями з високими викидами (SSP5-8.5 / RCP8.5) глобальне потепління може забезпечити зростання середньої температури на планеті до 3,3–5,7 °C до кінця поточного століття [4].

Різні науковці виділяють низку чинників розвитку відновлювальної енергетики. Так, А. Касич та Я. Литвиненко виділяють наступні чинники розвитку ВДЕ: «1. Обмеженість ресурсів. ... 2. Забруднення навколишнього середовища. ... 3. Розвиток науково-технічного прогресу. ... 4. Постійне зростання цін на енергоносії. ... 5. Удосконалення нормативно-правової бази» [5, с. 97].

Колектив вітчизняних та угорських науковців, аналізуючи економічні та екологічні, політичні рушійні сили відновлення відновлюваної енергетики та перехід до відновлюваної енергетики в ЄС [6] відзначають як стимулюючі чинники розвитку ВДЕ роль високих цін на газ і нафту, зменшення залежності країн від імпортного палива, а також пошук джерел та інструментів забезпечення енергетичної безпеки [6].

Колектив зарубіжних науковців на чолі з Я. Вонг трьома головними рушійними чинниками у рейтингу значущості для розвитку ВДЕ є інвестиції в промислову інфраструктуру, дослідження та розробки, а також фінансовий розвиток, а трьома головними стримуючими чинниками є структура споживання енергії на основі викопного палива, невизначеність політики та тривалість життя населення [7].

Інший колектив зарубіжних науковців відзначає такі чинники розвитку ВДЕ як драйвери: обмеженість викопних ресурсів, попит на відновлювану енергію, інвестиційне середовище, економічна рентабельність, екологічні ефекти і суспільна прийнятність [8].

Колектив вітчизняних та британських економістів у своєму дослідженні з використанням економетричних інструментів виділяє такі політичні інструменти впливу як тендери, податки, «зелені» тарифи, які суттєво впливають на розвиток ВДЕ [9].

Ханан Вехбі та Натан Кемпер аналізуючи чинники, що впливають на перехід до відновлюваної енергії в малих та середніх американських громадах описують фінансові, технологічні й ринкові чинники як такі, що впливають на прийняття ВДЕ на локальному рівні [10]. Вони відзначають, що перехід на відновлювану енергетику є важливим для вирішення проблеми зміни клімату та сприяння розвитку сталих громад. Це включає планування та визначення місця, часу та способу впровадження технологій відновлюваної енергетики і вимагає сприятливої політики та нормативних актів для врахування джерел відновлюваної енергії та управління впливом, а також взаємодії з місцевими громадами та зацікавленими сторонами для забезпечення їхньої підтримки та участі в процесі переходу.

Провівши аналіз досліджень вітчизняних та зарубіжних економістів, на нашу думку, основні чинники розвитку ринку ВДЕ можна розділити на економічні, технологічні, політичні, екологічні та соціальні. Зокрема:

1. Економічні чинники:

- зростання цін на викопне паливо (нафту, газ, вугілля), що стимулює пошук альтернативних джерел енергії;
- державні субсидії, «зелені» тарифи, податкові пільги та інші фінансові стимули для виробників «зеленої» енергії;

- залучення інвестицій у сферу ВДЕ (вітрову, сонячну, біоенергетику тощо);
  - зниження вартості технологій (сонячних панелей, вітротурбін, акумуляторів), що робить виробництво енергії економічно вигідним.
2. Технологічні чинники:
- інноваційні розробки у сфері енергозбереження, акумулювання енергії, «розумних» мереж;
  - підвищення ефективності енергетичного обладнання, збільшення тривалості його експлуатації;
  - розвиток цифрових технологій у моніторингу, управлінні та прогнозуванні виробництва енергії з ВДЕ.
3. Політичні та інституційні чинники:
- державна політика енергетичної безпеки та незалежності від імпорту палива;
  - міжнародні угоди та зобов'язання щодо скорочення викидів парникових газів (Паризька кліматична угода тощо);
  - розвиток законодавчої бази, спрямованої на підтримку “зелених” технологій та бізнесу.
4. Екологічні чинники:
- погіршення стану довкілля та кліматичні зміни, які вимагають переходу до чистих джерел енергії;
  - підвищення вимог до екологічної безпеки виробництва та скорочення вуглецевого сліду;
  - зростання глобального екологічного руху та підтримка «зелених» ініціатив на рівні громадськості.
5. Соціальні чинники:
- підвищення екологічної свідомості населення та попиту на чисту енергію;
  - формування “зеленої” культури споживання у суспільстві;
  - поява нових робочих місць у секторі відновлюваної енергетики.

Таким чином, розвиток ринку ВДЕ є закономірною відповіддю світової економіки на комплекс глобальних викликів – енергетичних, екологічних, технологічних і соціально-економічних. Динамічне зростання частки чистих джерел енергії у світовому енергобалансі (понад 40 % у 2024 р.) засвідчує формування нового етапу енергетичної трансформації. Основними детермінантами цього процесу виступають стратегічна роль енергетичного сектора в забезпеченні економічної та національної безпеки, скорочення запасів традиційних ресурсів, зростання цін на викопне паливо, а також загострення кліматичних проблем.

Наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних учених підтверджують, що рушійні сили розвитку відновлюваної енергетики охоплюють широкий спектр чинників – від економічних та технологічних до політичних, екологічних і соціальних. Зокрема, серед ключових стимулів виділяються інвестиційна активність, науково-технічний прогрес, державна підтримка «зелених» тарифів і

податкових пільг, а також підвищення екологічної свідомості населення. Таким чином, розвиток ВДЕ є не лише енергетичним, а й соціально-економічним пріоритетом, що визначає напрямок сталого розвитку та енергетичної безпеки світової спільноти у XXI столітті.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. *Global Electricity Review 2025*. <https://ember-energy.org/app/uploads/2025/04/Report-Global-Electricity-Review-2025.pdf> (дата звернення 10.04.25 р.)
2. *Renewables provided record 32% of global electricity in 2024, Ember says*. <https://www.reuters.com/sustainability/climate-energy/renewables-provided-record-32-global-electricity-2024-ember-says-2025-04-07> (дата звернення 10.04.25 р.)
3. *Record rise in renewables pushes clean power generation above 40% of global electricity*. URL: <https://ember-energy.org/latest-insights/global-electricity-review-2025/2024-in-review/> (дата звернення 10.04.25 р.)
4. *The IPCC answers the question: What will the world look like in 2100?* URL: <https://www.activesustainability.com/climate-change/ipcc-inform-climate-change> (дата звернення 10.04.25 р.)
5. Касич А.О., Литвиненко Я.О. Чинники розвитку альтернативної енергетики у сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск # 12. С. 93-99. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/15.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/15.pdf)
6. Vasa Laszlo, Kubatko Oleksandra, Sotnyk Iryna, Piven Vladyslav, Trypolska Galyna and Pysmenna Ulyana (2024). *Economic and environmental drivers of renewable energy transition in the EU*. *Environmental Economics*, 15(2), 232-245. doi:10.21511/ee.15(2).2024.16 (дата звернення 10.04.25 р.)
7. Wang Yadong, Wang Delu, Yu Lan, Mao Jinqi. *What really influences the development of renewable energy? A systematic review and meta-analysis*. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10025069/> (дата звернення 10.04.25 р.)
8. Fatima, N., Li, Y., Ahmad, M. et al. *Factors influencing renewable energy generation development: a way to environmental sustainability*. *Environ Sci Pollut Res* 28, 51714–51732 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11356-021-14256-z> (дата звернення 10.04.25 р.)
9. Polcyn Jan, Us Yana, Lyulyov Oleksii, Pimonenko Tetyana, Kwilinski Aleksy. *Factors Influencing the Renewable Energy Consumption in Selected European Countries*. <https://www.mdpi.com/1996-1073/15/1/108> (дата звернення 10.04.25 р.)
10. Wehbi Hanan, Kemper Nathan. *Factors influencing the transition to renewable energy in small- to mid-sized American communities*. URL: <https://energysustainsoc.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13705-025-00531-1> (дата звернення 10.04.25 р.)

---

Петрик Ольга Михайлівна, магістрант,  
Синиця Світлана Михайлівна, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування

**ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Термін «конкурентоспроможність підприємства» пов'язується зі здатністю конкурувати, тобто боротися чи протистояти чомусь. Щоб розкрити економічну сутність цього поняття, проведемо аналіз літературних джерел. Різні автори намагаються ускладнити дане визначення, обтяжуючи його різними прямими та опосередкованими чинниками, які впливають на функціонування підприємства.

На ефективність роботи підприємства впливають такі складові, як привабливість для інвестора, соціальне та екологічне середовище, а також здатність підприємства одночасно працювати на різних галузевих ринках у рамках стратегій диверсифікації, що дозволяє стверджувати, що на кожен момент часу рівень конкурентоспроможності підприємства та рівень конкурентоспроможності продукції не збігаються [1, с.115].

Ці обставини, безперечно, важливі, проте вчені-економісти приділяють особливу увагу конкурентоспроможності, оскільки вона показує ефективність використання ресурсів у виробництві. Отже, ефективність та конкурентоспроможність – дві тісно взаємопов'язані категорії у виробництві.

Метою аналізу існуючих підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства є розкриття сутності наступних її основних аспектів:

- які причини виникнення у підприємства якості (здібності), що виражається категорією «конкурентоспроможність»;
- що є чинниками, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства;
- яка цільова спрямованість конкурентоспроможності підприємства або чому йому необхідно мати конкурентоспроможність;
- які якісні характеристики притаманні конкурентоспроможності підприємства;
- який взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємства з аналогічною властивістю його продукції, галузі та національної економіки загалом.

Дослідження існуючих підходів до трактування причин, що породжують конкурентоспроможність підприємства, та чинників її рівня, дозволяє виділити основні групи.

Перша група підходів заснована на наступному твердженні: причини виникнення конкурентоспроможності підприємства є внутрішніми і властиві йому спочатку, незалежно від наявності взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Отже, конкурентоспроможність є якісною характеристикою підприємства, тобто іманентно притаманна йому [2, с. 134].

Друга група підходів заснована на наступному твердженні: причини виникнення конкурентоспроможності є як зовнішніми по відношенню до підприємства, так і внутрішніми, незалежними від його відкритості [3, с. 26]. Отже, конкурентоспроможність є властивістю підприємства і виникає лише внаслідок його взаємодії з контрагентами на ринку у формі суперництва.

Головною перевагою аналізованої групи підходів є трактування конкурентоспроможності як властивості, що характеризує підприємство в конкурентній взаємодії з контрагентами на ринку і необхідне йому для того, щоб здійснювати в цих умовах певні дії, що дозволяють досягати поставлених ринкових цілей і виявляти себе певним способом у цих діях.

Основні розбіжності серед авторів, які дотримуються аналізованої групи підходів, мають місце, по-перше, щодо трактування економічної сутності конкуренції як причини виникнення конкурентоспроможності підприємства, по-

друге, чинників, які необхідно розглядати як зовнішні причини виникнення конкурентоспроможності.

Таким чином, проведений аналіз існуючих підходів до визначення економічної сутності конкурентоспроможності підприємства дозволяє зробити висновок про те, що існуючі підходи до трактування економічної сутності конкурентоспроможності підприємства істотно відрізняються один від одного. Основні розбіжності авторів полягають у трактуванні причин виникнення конкурентоспроможності, її цільової спрямованості, якісних характеристик, і навіть взаємозв'язку з аналогічним властивістю продукції і на галузі (національної економіки) [4,с.170].

Розвиток конкуренції визначає нові вимоги до учасників ринкових відносин, у зв'язку з цим підприємствам необхідно навчитися враховувати й уміло управляти факторами внутрішнього та зовнішнього ринкового середовища, конкурентними перевагами, ресурсами та факторами виробництва, що становлять і забезпечують конкурентоспроможність підприємства на ринку. Конкурентоспроможність є невід'ємною властивістю підприємства, що функціонує в умовах конкуренції та невизначеності динамічного ринкового середовища, яка багато в чому визначає конкурентні переваги.

Під конкурентними перевагами підприємства, на думку автора, слід розуміти взаємопов'язану сукупність чинників та умов зовнішнього і внутрішнього середовища, раціональне використання яких забезпечує підприємству можливість виробництва конкурентоспроможної продукції, робіт і послуг та формує передумови для його довгострокового розвитку і нарощування конкурентоспроможності.

Доцільно виокремлювати конкурентні переваги, що використовуються, та перспективні (потенційні) - конкурентні переваги, залучення яких у господарську діяльність підприємства може забезпечити випуск конкурентоспроможної продукції, робіт, послуг і сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Конкурентні переваги, рівень їх залучення в господарську діяльність, механізми їх реалізації та нарощування в сукупності являють собою конкурентний потенціал, який зумовлює довгострокові перспективи розвитку та конкурентоспроможність підприємства [5,с.20].

У процесі функціонування підприємства конкурентні переваги перебувають між собою в тісній взаємодії і є основними факторами конкурентоспроможності, вони створюються, реалізуються і нарощуються в процесі взаємодії підприємства з різними суб'єктами ринкового оточення. Найвагомішими конкурентними перевагами, які одночасно є внутрішніми факторами конкурентоспроможності та визначають специфічні умови функціонування підприємства, в сучасних умовах є: продукція, що випускається, роботи, послуги; технології, що використовуються; інновації; персонал підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність підприємства здійснювати виробництво конкурентоспроможних товарів і послуг за допомогою раціонального використання свого конкурентного

потенціалу, з метою досягнення поставлених стратегічних цілей розвитку підприємства і забезпечення ефективності його функціонування за будь-яких впливів чинників внутрішнього і зовнішнього ринкового оточення.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства неможливо досягти випадковим чином, необхідна обґрунтована система управління. Для цього керівництво підприємства повинне не тільки проводити системний аналіз ринків, на яких воно функціонує, адекватно оцінювати свій рівень конкурентоспроможності та виявляти можливості й недоліки конкурентів, а й чинити управлінський вплив на власну конкурентоспроможність з метою її підвищення шляхом ефективного використання наявних конкурентних переваг.

Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринку полягає в раціональному використанні наявних конкурентних переваг, нарощуванні перспективних, виявленні та створенні потенційних, а також в оцінюванні, аналізі та врахуванні чинників ринкового середовища, що підвищують або знижують конкурентоспроможність підприємства в процесі його господарської діяльності з виробництва конкурентоспроможної продукції, товарів, послуг, виборі та реалізації відповідної стратегії й тактики для досягнення наміченої мети розвитку.

Конкурентоспроможність підприємства – це його властивість, відмінна від потенціалу підприємства, конкурентоспроможності продукції та ефективності діяльності [6, с. 14]. Тому, на відміну існуючих підходів, причин виникнення конкурентоспроможності необхідно розглядати як внутрішні, які стосуються підприємства, чинники, а й зовнішні, приймають форму конкуренції на ринках готової продукції і на виробничих ресурсів. Конкурентоспроможність підприємства, його продукції та галузі (національної економіки) – нетотожні поняття [7, с. 181].

Управління конкурентоспроможністю підприємства має враховувати чинники та рівень конкурентоспроможності продукції та галуз. Наявність конкурентоспроможності необхідна підприємству для досягнення всієї сукупності цілей, які переслідуються, в умовах конкуренції, тобто не тільки для досягнення цілей ринкової діяльності, але і виконання виробничих завдань і соціальних зобов'язань.

Найважливіше значення має управління конкурентоспроможністю, спрямоване на підтримку та підвищення її рівня незалежно від динаміки конкурентної ситуації на ринках готової продукції та виробничих ресурсів, по-друге, оцінка рівня конкурентоспроможності та конкурентних переваг має здійснюватися за допомогою відносних показників, а як базу оцінки необхідно вибирати конкурентів – джерела конкурентних сил, які діють на підприємство, по-третє, при оцінці конкурентоспроможності, виборі бази оцінки та управлінських впливів необхідно враховувати вплив, який надається заходами державного регулювання економіки, а також відмінності в умовах функціонування підприємства та його конкурента – основи оцінки конкурентоспроможності.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства це економічна категорія, яка характеризує його відносну, динамічну та інтегральну властивість,

рівень яких обумовлює здатність підприємства в умовах конкуренції на ринку отримувати цільовий прибуток на вкладений капітал при виконанні поставлених виробничих завдань та покладених соціальних зобов'язань. Якщо розглядати поняття «конкурентоспроможність» стосовно підприємства, то її можна визначити як можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку та здатність реагувати на зміну кон'юнктури ринку.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Клименко С.М. *Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2018. 520 с.*
2. Дмитрієв І.А., Курчата І.М., Шершенюк О.М. *Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В. 2020. 340 с*
3. Каличева Н. Є. *Вплив високошвидкісного руху на конкурентоспроможність підприємств залізничного транспорту .Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. - 2021. - Вип. 3. - С. 24- 27.*
4. Лупак Р. Л. *Ключові фактори успіху як системна умова забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Економічний форум. – 2019. – № 2. – С. 167-171.*
5. Пугачевська К. Й. *Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності бізнес-середовища. Бізнес-навігатор. - 2022. - Вип. 3. - С. 17-21.*
6. Олійник Н. *Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. Соціально-економічні проблеми і держава : зб. наук. праць. – 2019. – Вип. 2 (19). – С. 3-12.*
7. *Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Курчата, О.М. Шершенюк. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с*

---

**Леськів Василь Петрович, магістрант**  
**Романчукевич Мар'яна Йосипівна, к.е.н., доцент,**  
*доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту*

## **СУТНІСТЬ, КЛЮЧОВІ КАТЕГОРІЇ ТА ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Управління персоналом (УП) виступає ключовим чинником забезпечення результативності функціонування будь-якої організації, що набуває особливої ваги у такій складній та соціально значущій сфері, як охорона здоров'я (ОЗ). У концептуальному вимірі УП розглядається як інтегрована система управлінських, економічних, соціально-психологічних та правових відносин, спрямованих на формування кадрового потенціалу організації, його розвиток та ефективне використання.

Для адекватного аналізу сучасних практик доцільно чітко розмежувати основні терміни. Так, категорія «персонал» зазвичай використовується для позначення штатної чисельності працівників та аспектів її адміністрування. Поняття «людські ресурси» охоплює потенціал працівників, зокрема їхні знання, уміння та професійні компетентності. Водночас у сфері ОЗ особливої актуальності набуває категорія «людський капітал», адже медичні працівники є

носіями унікальних знань, досвіду та навичок, що безпосередньо визначають якість медичної допомоги.

Отже, персонал закладів ОЗ доцільно трактувати не тільки як об'єкт обліку чи адміністративного управління, а насамперед як стратегічний інвестиційний ресурс, який здатен забезпечувати конкурентоспроможність та стійкий розвиток організації.

Іншим важливим поняттям в даному дослідженні є «управління персоналом». Розглянемо підходи до його визначення різних авторів.

М. Армстронг розглядає УП як «...стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії» [1, с. 218].

Е. Фліппо вважає, що УП – це планування, організація, керівництво та контроль виконання ...оперативних функцій [2]. А функції УП пов'язані з забезпеченням, розвитком, компенсацією, інтеграцією та утриманням персоналу організації з метою сприяння досягненню основних цілей або завдань цієї організації [2].

Інститут управління персоналом у Великій Британії ще у 1966 році визначив УП як «ту частину управлінської функції, яка стосується людей на роботі та їхніх стосунків у межах підприємства. Її мета полягає в тому, щоб об'єднати та розвинути в ефективну організацію чоловіків та жінок, які складають підприємство, та, враховуючи добробут окремої особи та робочих груп, дати їм змогу зробити свій найкращий внесок у його успіх» [3].

Колектив вітчизняних науковців вважає, що «управління персоналом – це дуже складний і багатогранний процес, у якому задіяно багато різноманітних ресурсів, у тому числі людських, фінансових і матеріальних» [4, с. 18]. А на думку В. Рульєва, С. Гуткевича та Т. Мостенської УП є системно організованим процесом «...відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети» [5, с. 12].

О. Крушельницька та Д. Мельничук відзначають, що УП «...передбачає системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства» [6, с. 16].

Різні науковці виділяють в структурі управління персоналом від трьох до семи базових блоків.

Г. Десслер виділяє три такі компоненти як набір та відбір, навчання та оцінка, а також мотивація і винагорода [7]. М. Армстронг : планування людських ресурсів, набір та селекція, управління результативністю, розвиток персоналу, компенсації та пільги, а також управління трудовими відносинами [8]. Це системний та стратегічний підхід, який передбачає орієнтацію на інтеграцію HR-стратегії із бізнес-стратегією.

Л. Балабанова та О. Сардак виділяють такі складові системи УП: планування, відбір, оцінка, розвиток, стимулювання, формування трудових відносин, кадрове діловодство [9].

<i>Адміністративні</i>	<i>Економічні</i>	<i>Соціально-психологічні</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Формування структури органів управління.</li> <li>❖ Затвердження адміністративних норм і нормативів.</li> <li>❖ Правове регулювання.</li> <li>❖ Видання наказів, вказівок і розпоряджень.</li> <li>❖ Інструктування.</li> <li>❖ Набір, відбір і розставлення кадрів.</li> <li>❖ Затвердження методик і рекомендацій.</li> <li>❖ Розробка положень, посадових інструкцій, стандартів організації.</li> <li>❖ Розробка іншої регламентуючої документації.</li> <li>❖ Встановлення адміністративних санкцій і заохочень.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Техніко-економічний аналіз.</li> <li>❖ Техніко-економічне обґрунтування.</li> <li>❖ Техніко-економічне планування.</li> <li>❖ Економічне стимулювання.</li> <li>❖ Фінансування.</li> <li>❖ Мотивація трудової діяльності.</li> <li>❖ Оплата праці.</li> <li>❖ Капіталовкладення.</li> <li>❖ Кредитування.</li> <li>❖ Ціноутворення.</li> <li>❖ Участь у прибутках і капіталі.</li> <li>❖ Оподаткування.</li> <li>❖ Встановлення економічних норм і нормативів.</li> <li>❖ Страхування.</li> <li>❖ Встановлення матеріальних санкцій і заохочень.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Соціально-психологічний аналіз.</li> <li>❖ Соціально-психологічне планування.</li> <li>❖ Створення творчої атмосфери.</li> <li>❖ Участь працівників в управлінні.</li> <li>❖ Соціальна та моральна мотивація.</li> <li>❖ Задоволення культурних і духовних потреб.</li> <li>❖ Формування колективів, груп.</li> <li>❖ Створення нормального психологічного клімату.</li> <li>❖ Встановлення соціальних норм поведінки.</li> <li>❖ Розвиток у працівників ініціативи та відповідальності.</li> <li>❖ Встановлення моральних санкцій і заохочень.</li> </ul>

**Рис. 1. Система методів управління персоналом [10]**

Ми пропонуємо при систематизації змісту управління персоналом виділяти п'ять основних взаємопов'язаних етапів. Серед них: планування потреби в персоналі, яке охоплює аналіз необхідних компетенцій та кількості працівників; залучення та відбір кандидатів; адаптація нових працівників; управління трудовою поведінкою, контроль та оцінка; а також кадрове діловодство. Кадрове діловодство, хоч і є базовою функцією, що забезпечує дотримання нормативних вимог, у сучасній практиці розглядається як адміністративна діяльність, а не стратегічна. Для ефективного розвитку ЗОЗ та обґрунтування концептуальної основи його управління, необхідний комплексний та системний підхід, що інтегрує всі зазначені функції. Він дозволяє поєднувати стратегічний і адміністративний рівні.

Таким чином, управління персоналом є комплексною системою управлінських заходів, яка передбачає прогнозування кадрових потреб, здійснення процедур рекрутингу, оцінювання ефективності трудової діяльності, організацію безперервного професійного розвитку, формування мотиваційного механізму та реалізацію заходів соціального захисту працівників.

Проаналізуємо основні методи УП. У науковій літературі дані методи традиційно групують у три великі блоки: адміністративні, економічні та соціально-психологічні [10].

Адміністративні методи є методами прямого впливу на персонал через накази, розпорядження, інструкції, норми та правила. Вони забезпечують дисципліну та організацію праці. Економічні методи - це методи, що ґрунтуються на матеріальних стимулах і економічній мотивації працівників. Вони створюють зацікавленість у високих результатах праці. А соціально-психологічні методи впливають на психологічні та соціальні потреби працівників, формують позитивний клімат у колективі, а також стимулюють ініціативу та самореалізацію.

Разом дані методи формують комплексний механізм управління персоналом, де адміністративні методи задають обмеження, економічні – стимулюють результат, а соціально-психологічні – розкривають потенціал людини.

В даний час відхід від традиційних підходів до сучасного розуміння УП відбувається в напрямку стратегічного управління людськими ресурсами, де кадрова політика не є ізольованою, а інтегрована в загальну стратегічну структуру закладу. Сучасні наукові підходи до трактування цього поняття виходять за рамки традиційного «управління персоналом» (Personnel Management) і зосереджуються на «управлінні людськими ресурсами» (Human Resource Management, HRM) [11]. Ця еволюція відображає перехід від сприйняття працівників як простого ресурсу до визнання їх ключовим активом організації, успіх якої залежить від раціонального розподілу та максимального використання людського потенціалу. Стратегічний підхід до HRM передбачає узгодження кадрових систем з загальною стратегією розвитку закладу, що є фундаментальною умовою для досягнення високих показників діяльності та наукових результатів [Wang].

Таким чином, сутність УП полягає у цілеспрямованому формуванні й ефективному використанні трудового потенціалу організації для досягнення її стратегічних цілей. Ключовими категоріями виступають кадрова політика, мотивація, адаптація, оцінка, розвиток, корпоративна культура, а також забезпечення балансу між інтересами працівника й організації. Еволюція управління персоналом відбувалася від кадрового діловодства та контролю дисципліни (адміністративний етап) до системи стимулювання та соціального забезпечення (економічний і соціальний етапи), а в даний час – до стратегічного УП, яке інтегроване із бізнес-стратегією.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багуць О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 17. С. 216-224.
2. Flippo, E. B. *Principles of Personnel Management, Edition 3rd ed. Published. New York: McGraw-Hill, 1971.*
3. *Personnel Management*. URL: <https://www.economicdiscussion.net/personnel-management/personnel-management-2/32439> (дата звернення 07.03.2025 р.)
4. *Управління персоналом : підручник / за ред. В.М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.*
5. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. *Управління персоналом : навч. посіб. К. : КОНДОР, 2012. 324 с.*

6. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. *Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с.*
  7. Dessler Gary. *Human Resource Management. Pearson Education Canada, 2017. P.*
  8. Armstrong, Michael. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. 6th edition. London: Kogan Page, 2016. 265 p.*
  9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.*
  10. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. *Менеджмент персоналу. К. : КНЕУ, 2006. 398 с.*
  11. Wang Xingyou, Szewei Wang Richard, Qin Xiaoping, Huang Yu-Ni, Chiu Herng-Chia, Wang Bing-Long. *Exploring human resource management in the top five global hospitals: a comparative study. Front Public Health. 2024. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10799338/> (дата звернення 05.03.2025 р.)*
- 

**Клід Мар'яна Олександрівна, магістрант**  
**Баран Ростислав Ярославович, д.е.н., професор,**  
*професор кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту*

## **СУТНІСТЬ, ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА ПРИНЦИПИ НАВЧАННЯ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

У сучасних умовах розвитку організацій, що характеризуються динамічністю зовнішнього середовища, технологічними змінами та високою конкуренцією, навчання персоналу виступає не лише функцією кадрової служби, а й стратегічним інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства.

Навчання персоналу у системі управління персоналом розглядається як цілеспрямований процес формування, оновлення та вдосконалення професійних знань, навичок і компетентностей працівників відповідно до завдань організації. Воно охоплює не лише початкову підготовку нових працівників, а й безперервний професійний розвиток діючого персоналу, що є необхідною умовою підвищення ефективності роботи, впровадження інновацій та реалізації змін.

За визначенням М. Армстронга, навчання є процесом, який спрямовано на формування нових знань, умінь та зміни поведінки працівників задля досягнення цілей організації [1]. Також М. Армстронг виокремлює навчання як один із п'яти основних напрямів HRM-політики, поряд з формуванням організаційної культури, забезпеченням ефективної комунікації, управлінням винагородами та розвитком персоналу [1]. У структурі HRM-системи навчання виконує інтеграційну роль, забезпечуючи зв'язок між стратегічними цілями підприємства та особистими цілями розвитку працівників.

Ф. Хміль пропонує наступне розуміння сутності навчання як «неперервного системно-організованого процесу, який сприяє підвищенню професійної кваліфікації» [2]. А О. Грішнова вважає, що «навчання персоналу полягає в професійній адаптації, оцінці кандидатів на вакантні посади, періодичне оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійному просуванні» [3; 4, с. 36]. На думку колективу українських

дослідників навчання персоналу є безперервним процесом, «що є необхідною умовою для ефективного виконання робіт» [5, с. 16]

Аналізуючи навчання персоналу в системі управління персоналом підприємства слід відзначити, що в дослідженнях багатьох вітчизняних науковців часто поєднуються поняття навчання персоналу та його розвитку. Зокрема, В. Савченко відзначає, що «розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників» [6], а на думку О. Харук навчання є «засобом розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств» [7, с. 73].

На думку О. Олувасе, який спирається на дослідження інших науковців, навчання є діяльністю, яка зосереджена як на роботі, яку людина наразі обіймає, так і оцінюється відносно неї; навчання стосується подолання розриву між поточною продуктивністю та стандартною бажаною продуктивністю [8, р. 181]. А розвиток зосереджений на діяльності, в якій організація, що наймає людину, або до якої вона бере участь, може брати участь у майбутньому, і її майже неможливо оцінити [8]. Інший науковець Е. Антонакопулу визначив розвиток як нарощування потенціалу та можливостей працівника, а отже, і всієї організації, для досягнення стандартного рівня продуктивності [9].

Таким чином, розглядатимемо навчання персоналу та його розвиток як взаємозалежні, однак, не тотожні поняття, які, водночас, тісно поєднуються у сфері управління персоналом. Їх взаємодія формує основу для створення ефективного, конкурентоспроможного та адаптивного колективу. Навчання переважно зосереджене на короткострокових цілях (усунення поточних прогалин у компетенціях) і забезпечує короткострокове вдосконалення професійних навичок персоналу, в той час як його розвиток є складовою довгострокової HR-стратегії підприємства і спрямовано на довгострокову трансформацію потенціалу працівника. Без навчання розвиток неможливий, а навчання без перспективи розвитку втрачає свою стратегічну цінність.

Таким чином, навчання персоналу розумітимемо як процес цілеспрямованого засвоєння нових знань, умінь і навичок, що є необхідними для виконання поточних або майбутніх професійних посадових обов'язків. Також розглядатимемо навчання персоналу як невід'ємну складову стратегічного управління людськими ресурсами, що забезпечує розвиток кадрового потенціалу та конкурентоспроможність підприємства.

Згідно з концепцією теорії людського капіталу (Human Capital Theory), інвестування в навчання працівників розглядається як інвестиція в людський капітал, яка здатна підвищити продуктивність, залученість і лояльність персоналу [10]. Саме тому навчання займає центральне місце в системі УП, де воно тісно пов'язане з іншими її підсистемами: підбором кадрів, адаптацією, оцінюванням, розвитком, мотивацією та управлінням кар'єрою [11].

Процес навчання персоналу є впорядкованим і постійним елементом організаційного розвитку, який ініціюється та підтримується підприємством з метою формування, накопичення та ефективного використання знань і

## «Сучасні тренди світової науки»

професійних навичок працівників, а також зміни їхньої поведінки відповідно до цілей організації.

Основні характеристики навчання у системі УП можна відобразити наступним чином (рисунок 1).

Серед них виділяємо:

- системоутворюючий компонент управління розвитком персоналу;
- інструмент адаптації нових працівників та оновлення компетенцій існуючих;
- механізм формування кадрового резерву та управління кар'єрою;
- засіб реалізації цінностей та організаційної культури;
- чинник підвищення конкурентоспроможності організації в умовах знаннєвої економіки.



**Рис. 1. Основні характеристики навчання у системі УП**

*Складено зі врахуванням [1, 5-6, 10]*

Підсистема навчання персоналу як складова системи УП підприємства на думку колективу вітчизняних науковців охоплює такі складові як «навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників, робота з кадровим резервом» [5, с. 25]

Загалом, навчання відіграє не допоміжну, а стратегічно важливу роль у системі управління персоналом, сприяючи досягненню цілей організації через розвиток її найціннішого ресурсу – людського капіталу.

Отже, система навчання, що впроваджується на підприємстві, має бути тісно пов'язана зі стратегічними цілями організації та ґрунтуватися на принципах цілісності, доступності, відкритості та практичної корисності. Реалізація зазначених підходів дозволяє створити сприятливе освітнє

середовище, яке сприяє розвитку персоналу та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. *Armstrong's Handbook of Learning and Development. Kogan page. 2021. 344 p.*
2. *Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. К. : Академвидав. 2006. 488 с.*
3. *Грیشнова О. А. Людський розвиток : навч. посіб. К. : КНЕУ. 2006. 308 с.*
4. *Седікова І., Козак К., Курганова А. Концептуальні аспекти навчання персоналу в умовах невизначеності. Food Industry Economics. 2022. № 14(4). URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2427> (дата звернення 20.04.2025 р.)*
5. *Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.*
6. *Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.*
7. *Харун О. А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 2. С. 73-79.*
8. *Oluwaseun Oduwusi Oyewole. Employee training and development as a model for organizational success. International Journal of Engineering Technologies and Management Research. 2018. № 5(3). P. 181-189. DOI: <https://doi.org/10.29121/ijetmr.v5.i3.2018.190> (дата звернення)*
9. *Antonacopoulou E.P. Employee Development through Self-Development in Three Retail Banks. Personnel Review. 2000. № 29. P. 491-508.*
10. *Becker G. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. Chicago: The University of Chicago Press. DOI: <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>*
11. *OECD (2021). Skills Strategy 2021: Skills for a Resilient Recovery. OECD Publishing. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/adult-skills-and-work/Skills\\_Policies\\_for\\_Resilience.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/adult-skills-and-work/Skills_Policies_for_Resilience.pdf)*

---

**Поліник Анна Іванівна, магістрант,  
Синиця Світлана Михайлівна, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування**

**МЕДИЧНА ДОПОМОГА НА МЕЖІ З ПОСЛУГОЮ ДЛЯ  
ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ, ВЕТЕРАНІВ ТА ЦИВІЛЬНИХ,  
ПОСТРАЖДАЛИХ ВНАСЛІДОК РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ:  
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОПИТУ І ПРОПОЗИЦІЇ.**

З моменту повномасштабного вторгнення росії 24 лютого 2022 року українці щодня зазнають масових обстрілів та бомбардувань, що призводить до непоправних втрат серед військовослужбовців і цивільного населення та зростання кількості важкопоранених, що потребуватимуть довготривалої терапії та реабілітації, інколи з протезуванням.

Станом на 25 липня 2024 року за даними національних ЗМІ в Україні налічувалося близько 1 мільйона 300 тисяч ветеранів та членів їх родин, 80% з яких були мобілізованими [1]. Міжнародні джерела інформації стверджують, що в недалекому майбутньому в країні буде понад 50 000 людей з ампутаціями, як цивільних так і військовослужбовців, які водночас страждають від

психологічної травми та матимуть труднощі з соціальною адаптацією. У порівнянні, такого досвіду не зазнавала жодна країна Європи з часів Першої світової війни, а Сполучені Штати — з часів Громадянської війни [2].

Варто зазначити, що в Україні діє комплексна система медичних послуг, яка спрямована на лікування, підтримку та реабілітацію військовослужбовців і ветеранів. До цієї структури належать державні медичні заклади, спеціалізовані реабілітаційні центри (наприклад, Superhumans Center, Unbroken), благодійні заходи та ініціативи, волонтерські проекти, що активно функціонують з 2022-2023 років [3;4].

Проте існуюча система забезпечення ветеранів медичною та реабілітаційною допомогою має ряд недоліків, зокрема: недостатнє фінансування, яке потребує благодійної підтримки фондів та населення, проблема втрати часу на пошук центру та достовірної інформації, бюрократична складова, що відтерміновує можливість отримання допомоги, а також нестача профільних вузькоспеціалізованих фахівців та потреба у їх постійному навчанні та вдосконаленні. Своєрідним викликом для ветеранів стала також соціальна адаптація та реінтеграція після звільнення з армії, адже це зазвичай складний поетапний та довготривалий процес, що все ще потребує кращого регулювання з боку державних органів та інформування цивільного населення щодо коректної підтримки військовослужбовців [5].

Сучасна російсько-українська війна характеризується надзвичайно важкими множинними та комбінованими пораненнями високого рівня складності та інвалідизації, що є характерним для світових воєн зокрема. Основні типи уражень пов'язані з застосуванням вогнепальної, вибухової та касетної зброї у поєднанні з використанням БПЛА та в рідкісних випадках хімічної зброї. Така тактика ведення бойових дій призводить до ураження великої кількості цивільних та військовослужбовців з одночасним руйнуванням будівель та територій.

Втрата руки, ноги чи обох кінцівок, втрата одного ока чи повна сліпота, погіршення чи повна страта слуху веде до незворотньої зміни людини як особистості та як однієї суспільства, особливо з досвідом ведення бойових дій, тому надзвичайно важливою є можливість соціальної реінтеграції.

Для держави у час війни реформування охорони здоров'я є необхідним для можливості йти в ногу з викликами часу та створювати умови для лікарів та пацієнтів на якісну допомогу. Одним із позитивних реформаторських рішень МОЗ України було підписання меморандуму з фондом «Protez Foudation» щодо благодійної діяльності в частині протезування від 21.09.2023. В даному документі йдеться про реалізацію спільних проектів та заходів, що стосуються виготовлення, встановлення, гарантійного та післягарантійного обслуговування протезів для військових та цивільних громадян України, що постраждали внаслідок повномасштабної війни. Окрім того, фондом також реалізується програма навчання українських спеціалістів у галузі протезування, реабілітації та хірургії, яка спрямована на підвищення навичок та обмін досвідом з американськими спеціалістами [6].

У відповідь на проблему зростання кількості людей з порушенням зору Програма розвитку ООН (ПРООН) (англ. *UNDP — United Nations Development Programme*) започаткувала ініціативу підтримки таких людей у Львові та Вінниці. Мета ініціативи — допомога людям у поверненні контролю над власним життям, шляхом використання моделі реабілітації [7], створеної за сприяння урядів Республіки Корея та Німеччини. Реабілітація включає тренінги з мобільності, вивчення шрифту Брайля, користування білою тростиною, психологічну підтримку і цифрову грамотність. У проєкті працюють мультидисциплінарні команди: офтальмолога, реабілітологи, інструктори, психологи. Важливу роль відіграє співпраця з місцевими громадами й медичними установами. ПРООН має на меті масштабувати цю модель на всю Україну. Частиною програми є «Школа цифрових навичок», спрямована на подолання цифрової нерівності для людей з вадами зору, дозволяючи їм більш самостійно виконувати повсякденні завдання, такі як оплата рахунків або онлайн-покупки. З цією ж метою разом із командою Міністерства цифрової трансформації України ПРООН розробили онлайн-курс для порталу «Дія.Освіта». Дана ініціатива посприяла створенню нового державного стандарту, розробленого МінЦифрою, та ухваленого постановою №757, обов'язковою для дотримання органами виконавчої влади. Стандарт базується на міжнародних рекомендаціях щодо доступності веб-контенту WCAG (Web Content Accessibility Guidelines) 2.1, які Програма розвитку ООН переклала офіційно українською мовою для підтримки даної ініціативи. Це значно наблизило світові стандарти веб-доступності до українських девелоперів та сприятиме їх подальшому впровадженню [8].

Українська держава значно підсилила підтримку людей із порушенням слуху внаслідок військових дій і не тільки. Цьому сприяє укладений контракт між Міністерством охорони здоров'я та міжнародною компанією Oticon на понад 24 тисячі слухових апаратів, які можуть отримати безкоштовно військовозобов'язані та цивільні особи. Окрім того викоспеціалізовану допомогу можна отримати в Інституті отоларингології ім. проф. О.С. Коломійченка Національної академії медичних наук України. В інституті з 2023 року за підтримки державного фінансування успішно проводять слухопротезування. Громадська організація «Відчуй» спільно з Hearing Aid Recycling (HAR) та благодійними клініками («Superhumans», «Unbroken») упродовж 2024 року надали понад 1 000 слухових апаратів, зокрема 300 з них — військовослужбовцям [9]. Також активно проводять заходи з реабілітації: налаштування, супровід, навчання носінню пристрою, що скорочує період адаптації до 1.5–6 місяців. Українське товариство глухих (УТОГ) отримує міжнародну підтримку у розповсюдженні інформації та перекладі офіційних документів жестовою мовою.

Травматичні ураження головного мозку (Traumatic brain injuries) як закриті, так і проникаючі, є однією з головних та найпоширеніших причин довготривалого порушення моторних, сенсорних та вегетативних функцій центральної нервової системи, що також супроводжується когнітивними та психіатричними порушеннями, такими як депресія, агресія та розлади сну. Та завдяки вдосконаленню медичної допомоги, бронезилетів та інших засобів

захисту виживає більше людей, які в минулих конфліктах могли б загинути. Це підкреслює важливість вчасного надання кваліфікованої допомоги з застосуванням новітніх заходів та матеріалів, що має бути одним з важливих напрямків розвитку медицини та медичних послуг. Психіатри також стверджують, що важкість травм головного мозку ускладнюють їх лікування, а пов'язані з ними наслідки для психічного здоров'я та посттравматичний стрес часто нелегко розібрати. Це додає складності Україні, де, за даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, 9,7 мільйона людей за оцінками, знаходяться в зоні ризику розвитку психічних розладів або вже страждають на них [10].

З першого дня повномасштабного вторгнення українські військовослужбовці та цивільне населення зіткнулися з хвилею психологічних травм. Тривожні та депресивні розлади, посттравматичні стресові розлади, емоційне вигорання та втома стали повсякденним явищем. У даному контексті психологічна та психіатрична допомога стає не лише елементом турботи та підтримки, а й складовою національної безпеки. Експерти наполягають на необхідності створення повноцінної системи, що передбачатиме психологічну підтримку з моменту мобілізації та підготовки до бойових дій і до повернення з фронту з подальшою соціальною реінтеграцією. Система має базуватися на міжнародному досвіді з застосуванням науково підтверджених практик, для чого з боку держави потрібне системне та стабільне фінансування, підготовка кадрів та політична воля [11].

Отже, Україна в період війни – це держава, в якій питання безпеки, медицини, реабілітації та психологічної підтримки набули критичного значення. Сотні тисяч ветеранів, десятки тисяч військових та цивільних людей з ампутаціями та іншими травмами, що погіршують якість життя, та мільйони українців в зоні ризику психічних розладів потребують не співчуття чи тим паче ізоляції, а системної поетапної допомоги. Медична інфраструктура в країні адаптується до нових викликів: з'являються нові центри, заохочується іноземне фінансування, укладаються міжнародні угоди, впроваджуються цифрові ініціативи. Проте недостатнє фінансування, нестача кадрів та бюрократія досі гальмують повноцінний розвиток. У цьому контексті підтримка міжнародних партнерів і реформування системи охорони здоров'я — не розкіш, а необхідність. Бо від того, як держава дбатиме про своїх поранених, залежить її сила і майбутнє.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:**

1. *Суспільне Новини. В Україні — 1 мільйон 300 тисяч ветеранів: як їх підтримують [Електронний ресурс] // Суспільне Новини. – 2024. – 14 червня. – Режим доступу: <https://suspilne.media/798951-v-ukraini-1-miljon-300-tisac-veteraniv-ak-ih-pidtrimuut/> – Назва з екрана.*
2. *Гайнц, Дж. Унаслідок війни в Україні понад 20 000 ампутантів переживають травму, масштаб якої не бачили з часів Першої світової війни [Електронний ресурс] / Джонатан Гайнц // AP News. – 2023. – 23 жовтня. – Режим доступу: <https://apnews.com/article/ukraine-russia-war-amputees-wounded-soldiers-e2c5c47ea4b8326d980e630d3df87b77> – Назва з екрана.*
3. *Superhumans Center [Електронний ресурс] // Вікіпедія – Вільна енциклопедія. – Останнє оновлення: 2024. – Режим доступу: [https://en.wikipedia.org/wiki/Superhumans\\_Center](https://en.wikipedia.org/wiki/Superhumans_Center) – Назва з екрана.*

4. Напрями реабілітації [Електронний ресурс] // Національний реабілітаційний центр НЕЗЛАМНІ (UNBROKEN). – 2024. – Режим доступу: <https://unbroken.org.ua/ua/directions> – Назва з екрана.
5. Денман, Л. Важливість допомоги українським ветеранам [Електронний ресурс] / Ліна Денман // Інститут стратегічної політики New Lines. – 2024. – 4 квітня. – Режим доступу: <https://newlinesinstitute.org/state-resilience-fragility/the-importance-of-aiding-ukrainian-veterans/> – Назва з екрана.
6. У МОЗ підписано меморандум щодо благодійної діяльності в частині протезування [Електронний ресурс] // Кабінет Міністрів України. – 2023. – 24 серпня. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/v-moz-pidpysano-memorandum-shchodo-blahodiinoi-diialnosti-v-chastyni-protezuвання>, вільний. – Назва з екрана.
7. Реабілітація людей з порушеннями зору: огляд моделі [Електронний ресурс] // Програма розвитку ООН в Україні. – 2024. – Режим доступу: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/reabilitatsiya-lyudey-z-porushennyamy-zoru-ohlyad-modeli>, вільний. – Назва з екрана.
8. В Україні різко зросла кількість людей із порушенням зору внаслідок війни: ініціатива ПРООН підтримує українців на шляху подолання труднощів, пов'язаних із втратою зору [Електронний ресурс] // Програма розвитку ООН в Україні. – 2023. – Режим доступу: <https://www.undp.org/ukraine/news/ukraine-visual-disabilities-rise-sharply-wake-war-undp-initiative-supports-ukrainians-overcome-challenges-associated-loss-sight>
9. Hearing aid for Ukraine [Електронний ресурс] // ENT & Audiology News. – 2023. – Режим доступу: <https://www.entandaudiologynews.com/development/global-health/post/hearing-aid-for-ukraine>, вільний. – Назва з екрана.
10. Сплеск черепно-мозкових травм під час війни змінює життя – і дає уроки [Електронний ресурс] // The Wall Street Journal. – 2023. – 24 серпня. – Режим доступу: <https://www.wsj.com/health/healthcare/a-surge-of-wartime-brain-injuries-is-changing-livesand-offering-lessons-898a9745>, вільний. – Назва з екрана.
11. Якимець В. М., Печиборць В. П., Вороненко В. В., Якимець В. В., Печиборць О. В., Никоненко А. В., Слабкий Г. О. Гарантована психологічна допомога та реабілітація військовослужбовців – складова національної безпеки // Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. – 2022. – № 3 (93). – С. 41–50.

---

**Юсип Владислав Валентинович, магістрант**  
**Романчукевич Мар'яна Йосипівна, к.е.н., доцент,**  
доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту

## **ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ ТА ФОРМИ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Сучасний ринок праці функціонує під впливом низки соціально-економічних, технологічних та управлінських чинників, які радикально його трансформують. Зокрема, пандемія COVID-19 стала глобальним каталізатором поширення дистанційної роботи. Значна частина підприємств, установ і організацій була змушена адаптувати трудові процеси до нових умов. Це виявило як переваги, так і численні проблеми – зокрема, в управлінні персоналом, збереженні ефективності, забезпеченні комунікацій і трудової дисципліни.

У контексті стрімких трансформацій і поширення інноваційних рішень концепції дистанційної, віддаленої роботи та інтеграції дистанційних працівників набувають дедалі більшого значення у сфері управління персоналом (УП). Активний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ)

створює нові можливості для підприємств у напрямі підвищення гнучкості трудових взаємин та забезпечення ефективного функціонування персоналу в умовах дистанційної взаємодії.

Дистанційна робота є однією із еволюційних форм організації праці, за якої просторово-часові межі виконання трудових обов'язків виходять за рамки традиційного офісного середовища. В умовах сучасного бізнес-середовища дистанційна робота дедалі частіше розглядається як інструмент, що забезпечує підприємствам можливість залучати та утримувати кваліфіковані кадри незалежно від місця їх територіального розташування.

Одним із перших теоретиків даного напрямку вважається Джек Нілс, який ще у 1972 році обґрунтував концепцію телероботи («telework») як засобу зниження необхідності фізичної присутності працівників в офісах, посиляючись на потенціал тодішніх ІКТ [1].

З появою персональних комп'ютерів і локальних мереж почалися перші практичні кроки у бік дистанційної роботи. З поширенням широкосмугового Інтернет, мобільного зв'язку та хмарних технологій телеробота почала активно впроваджуватись у бізнес-практики. Корпорації почали впроваджувати гібридні моделі роботи, а компанії на кшталт IBM та Dell експериментували з віддаленими форматами. У період пандемії Covid-2019 відбувся масовий перехід на віддалену роботу. Компанії зі всього світу були вимушені оперативно перевести співробітників на віддалену роботу. Сьогодні дистанційна зайнятість стала невід'ємною частиною трудових відносин. Розвиваються гібридні моделі, впроваджуються технології моніторингу, віртуальні офіси, ШІ (штучний інтелект)-асистенти.

У правовому аспекті дистанційна праця регулюється як міжнародним, так і національним законодавством. Так, Конвенція Міжнародної організації праці (МОП) № 177 «Про надомну працю» [2] закладає базові принципи захисту прав віддалених працівників. МОП визначає дистанційну роботу як використання інструментів ІКТ, таких як смартфони, планшети, ноутбуки та настільні комп'ютери, для роботи, що виконується поза приміщенням роботодавця [3]. Дистанційна робота повинна відбуватися за добровільною угодою між роботодавцем та працівником. Крім того, узгодження місця виконання роботи (вдома у працівника або в іншому місці) потребує уточнення кількох інших аспектів, а саме: робочий час або графік, засоби комунікації, які будуть використовуватися, робота, яку потрібно виконати, механізми нагляду та порядок звітності про виконану роботу [3].

У зарубіжній науковій літературі для позначення дистанційної або віддаленої форми праці, як ми вже відзначали, використовується також поняття «телеробота» (telework). Згідно з дослідницькими підходами, ключова особливість телероботи полягає у здійсненні професійної діяльності на відстані від звичних або постійних робочих місць, що забезпечується завдяки використанню сучасних ІКТ.

В Європейській рамковій угоді про телероботу - «EU Framework Agreement on Telework» [4] дистанційну роботу (телероботу) — визначено як форму організації і/чи виконання роботи із використанням ІТ у контексті

трудового договору/відносин, при якій робота, що могла б виконуватися на робочому місці роботодавця, виконується поза цим місцем на регулярній основі [4].

В Україні питання дистанційної роботи унормовано у 2021 році Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення правового регулювання дистанційної праці» [5], який чітко розмежовує поняття дистанційної та надомної роботи, визначає вимоги до оформлення трудових відносин, надання обладнання та забезпечення охорони праці.

В «Кодекс законів про працю України» [6] у 2021 році було внесено зміни, якими передбачено нову статтю 602 «Дистанційна робота». У ній цей вид зайнятості трактується як «... форма організації праці, за якої робота виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією роботодавця, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій» [6].

Фахівці компанії Parabol [7] дистанційну роботу («remote work») визначають як стиль роботи, який дозволяє фахівцям працювати поза традиційним офісним середовищем. Він базується на концепції, що робота не обов'язково повинна виконуватися в певному місці для успішного виконання.

Проаналізуємо визначення дистанційної роботи українських науковців.

Так, О. Герасименко, Л. Щетініна та С. Рудакова розрізняють фріланс, надомну роботу та дистанційну зайнятість, яку науковці розрізняють як форму «зайнятості, яка передбачає укладення трудового договору між роботодавцем і найманим працівником для виконання роботи, що потребує високої кваліфікації, на власному обладнанні або обладнанні роботодавця, із залученням до бізнес-процесів організації, з використанням сучасних інформаційних і комунікаційних технологій та за умови відсутності очних контактів між суб'єктами договорів, з метою забезпечення процесу та створення продукту (результату) праці» [8, с. 235].

Таким чином, дистанційна робота є формою організації трудової діяльності, що базується на самоорганізації працівника, автономності у виконанні завдань та інтенсивному використанні цифрових технологій, що дозволяють комунікувати, передавати та обробляти інформацію поза межами фізичного офісу.

Проблематика дистанційної роботи активно досліджується у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. У більшості робіт увага приділяється комплексному аналізу переваг і недоліків цієї форми зайнятості з позицій основних зацікавлених сторін: працівника, організації та суспільства.

Дистанційна зайнятість персоналу розглядається як важлива та затребувана форма організації трудових відносин в умовах функціонування ринкової економіки. Її впровадження сприяє позитивним трансформаціям як на рівні окремих індивідів, так і в суспільстві загалом, стимулює розвиток новітніх форм зайнятості, сприяє економічній стабілізації та підвищенню рівня добробуту населення.

З точки зору роботодавця, дистанційна робота відкриває нові можливості для розширення кадрового резерву за рахунок залучення фахівців незалежно від їхнього територіального розташування. Крім того, організація може зменшити витрати на утримання офісних приміщень, комунальні платежі, обладнання та інші інфраструктурні ресурси.

У ширшому соціальному контексті дистанційна робота сприяє інтеграції в ринок праці соціально вразливих груп населення, зокрема осіб з інвалідністю, молоді, осіб передпенсійного віку. Також вона сприяє зниженню навантаження на міську інфраструктуру, транспорт, а відповідно – на довкілля, завдяки скороченню фізичних переміщень працівників.

Разом з тим, дистанційна форма праці супроводжується рядом суттєвих викликів і обмежень. Для працівників основні труднощі пов'язані з ризиками професійної ізоляції, відсутністю чітких меж між робочим і особистим простором, додатковими витратами на технічне забезпечення (обладнання, інтернет-зв'язок), а також зниженим рівнем правового захисту в деяких юрисдикціях. Також актуальними є ризики втрати конфіденційної інформації у зв'язку з недостатнім контролем над робочим середовищем працівника та зростанням вразливості до кібератак.

Д. Плехов також виділяє такі проблеми як «...забезпечення рівності прав дистанційних працівників із іншими працівниками, дотримання вимог до охорони праці дистанційними працівниками» [11, с. 85].

Для роботодавців проблеми виникають у сфері контролю за виконанням обов'язків: окремі випадки впровадження надмірно жорстких інструментів моніторингу, які можуть негативно впливати на довіру та мотивацію працівників. Крім того, ускладнюється процес адаптації нових співробітників до організаційної культури, а також виникають витрати, пов'язані з цифровою трансформацією, навчанням персоналу та впровадженням нових управлінських моделей. Також виникає «...проблема захисту інформації, встановлення та обліку робочого часу та його оплати» [11, с. 85].

На рівні суспільства серед негативних наслідків відзначають поширення нестандартних форм зайнятості, що в окремих випадках може призводити до нестабільності соціального захисту певних категорій працівників.

Таким чином, в фаховій науковій та практичній літературі терміни «дистанційна робота», «телеробота», «дистанційна зайнятість», «гнучка зайнятість» часто використовуються як взаємозамінні. Водночас саме поняття «дистанційна робота» набуло особливої актуальності в умовах цифровізації та глобальних трансформацій, спричинених, зокрема, пандемією COVID-19. Водночас, дистанційна робота є не тільки новим форматом організації трудових процесів, але й викликом для правової та кадрової системи підприємств, що вимагає чітко регламентованих правил і технологічної підтримки.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Nilles J. M. *Telecommunications and organizational decentralization. IEEE Transactions On Communications. 1975. Vol. 23 (10). С. 1141-1147.*
2. Конвенція МОП №177 «Про надомну працю». URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_327#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_327#Text) (дата звернення 10 січня 2025 року)

3. *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond.* URL: [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_protect/@protrav/@travail/documents/instructionalmaterial/wcms\\_751232.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf) (дата звернення 10 січня 2025 року)
4. *Framework agreement on telework.* URL: [https://resourcecentre.etuc.org/sites/default/files/2020-09/Telework%202002\\_Framework%20Agreement%20-%20EN.pdf](https://resourcecentre.etuc.org/sites/default/files/2020-09/Telework%202002_Framework%20Agreement%20-%20EN.pdf) (дата звернення 12 січня 2025 року)
5. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення правового регулювання дистанційної праці». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T211213?an=1> (дата звернення 10 січня 2025 року)
6. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 10 січня 2025 року)
7. *What We Mean When We Talk about Remote Work.* URL: <https://www.parabol.co/blog/remote-work-meaning/> (дата звернення 25 січня 2025 року)
8. Герасименко О.О., Щетиніна Л.В., Рудакова С.Г. Дистанційна зайнятість: сучасні тренди в організації та оплаті праці. *Бізнес-Інформ.* 2017. № 11. С. 233-239.
9. Сайченко Я. В. Дистанційна робота як одна із форм нестандартної зайнятості: правовий аспект. *Держава та регіони. Серія: Право.* 2021. № 4(74). С. 21–25. URL: [http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/4\\_2021/4\\_2021.pdf](http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/4_2021/4_2021.pdf) (дата звернення 10 січня 2025 року)
10. Загірняк Д., Дружиніна В., Дружинін В. Дистанційна робота як тренд сучасного менеджменту праці. *Економіка та суспільство.* 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-39> (дата звернення 25 січня 2025 року)
11. Плехов Д. О. Дистанційна зайнятість як одна із форм трудових відносин в умовах сьогодення. *Прикарпатський юридичний вісник.* 2020. № 5 (34). С. 84–87.

---

**Лесів Богдан Ярославович, магістрант**  
**Баран Ростислав Ярославович, д.е.н., професор,**  
*професор кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту*

## **СУТНІСТЬ, ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ТЕЛЕМЕДИЦИНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Цифровізація – це перетворення традиційних, паперових процесів у різних сферах життєдіяльності, зокрема, й сфері охорони здоров'я (ОЗ) на більш сучасні, інформаційно-орієнтовані підходи за допомогою електронних технологій. Вона стала фундаментом для розвитку телемедицини, яку слід сприймати одночасно як інструмент доступу, ефективності та інноваційності в ОЗ.

Виникнення і розвиток телемедицини пов'язані з прогресом у галузі зв'язку, обчислювальної техніки та медичної візуалізації. Технологічний прогрес призвів до появи та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у всі сфери життя людини. Використання ІКТ у створенні, зберіганні та розповсюдженні інформації дозволило створити єдиний технологічний та економічний простір, в якому взаємодіють різні послуги та продукти, що торкнулося і медицину, реалізувавшись у появі телемедицини.

Технологічною основою телемедицини є сукупність цифрових і комунікаційних рішень, які забезпечують дистанційне надання медичних послуг,

обмін медичною інформацією та підтримку клінічних рішень (рис. 1). До неї належать:

1



**Рис. 1. Технологічні елементи телемедицини**

. ІКТ:

- сучасне апаратне та програмне забезпечення;
- новітні мережеві технології: високошвидкісний Інтернет та мобільний зв'язок (4G/5G);
- відеоконференц-зв'язок та мультимедійні платформи;
- інтернет речей (IoT) для медичних пристроїв.

2. Електронні медичні системи:

- електронні медичні картки ЕМК (в англomовних версіях «EMR - Electronic Medical Record /EHR - Electronic Health Record» [1]);
- медичні інформаційні системи (МІС);
- хмарні технології для зберігання та обміну даними.

3. Технології обробки та аналізу даних

- штучний інтелект (ШІ) (AI) та машинне навчання для діагностики й прогнозування;
- великі дані (Big Data) для аналізу великих обсягів клінічної інформації;
- системи підтримки медичних рішень (CDSS) [2].

4. Засоби дистанційного моніторингу та діагностики

- wearable-пристрої (фітнес-браслети, смарт-годинники з медичними сенсорами);

- домашні діагностичні комплекси (тонометри, пульсоксиметри, глюкометри з Bluetooth);
  - телерадіологічне та телехірургічне обладнання.
5. Системи кібербезпеки:
- шифрування медичних даних;
  - аутентифікація користувачів і контроль доступу;
  - відповідність міжнародним стандартам (HIPAA, GDPR) [3].

Зокрема, ІКТ та інфраструктура включають сучасне апаратне та програмне забезпечення, високошвидкісний Інтернет і мобільний зв'язок відеозв'язок, хмарні платформи, мережі Інтернету речей (IoT). Вони дозволяють оцифровувати медичні дані у стандартизованих форматах (HL7 - обмін структурованими медичними даними, FHIR - сучасний веб-орієнтований стандарт, DICOM - обробка медичних зображень [4]).

Електронні медичні картки є цифровою формою традиційних паперових медичних карток пацієнтів, яка орієнтована на забезпечення комплексного відображення історії хвороби та підтримку ефективної взаємодії між різними закладами ОЗ та постачальниками медичних послуг.

Електронні медичні записи акумулюють широкий спектр даних, зокрема персональні демографічні відомості, медичну історію, інформацію про поточні та минулі діагнози, призначені лікарські засоби, алергічні реакції, проведені щеплення та сімейний медичний анамнез. Такий інтегрований профіль пацієнта створює умови для ухвалення обґрунтованих клінічних рішень.

Однією з ключових переваг EHR є можливість безпечного доступу до медичних даних з різних локацій, включаючи лікарні, амбулаторні заклади та віддалені робочі місця. Доступ здійснюється виключно уповноваженими користувачами через захищені канали з використанням технологій багаторівневого шифрування та аутентифікації.

Системи EHR розроблені з урахуванням вимог сумісності та здатності до обміну інформацією з іншими медичними інформаційними системами й платформами. Така інтеоперабельність забезпечує безперервний обмін даними між різними суб'єктами системи охорони здоров'я, підвищуючи рівень координації медичної допомоги та якість результатів лікування.

Багато сучасних EHR інтегрують інструменти підтримки клінічних рішень (CDSS), які сприяють підвищенню якості медичних послуг. Вони можуть автоматично попереджати про можливі лікарські взаємодії, нагадувати про необхідність виконання рекомендованих обстежень, а також пропонувати лікувальні стратегії, засновані на доказовій медицині.

Штучний інтелект дозволяє інтегрувати технології ШІ для аналізу зображень і підтримки клінічних рішень, а великі дані допомагають аналізувати великі масиви інформації, персоналізувати лікування, прогнозувати результати і підвищувати якість діагностики [5].

Засоби дистанційного моніторингу та діагностики забезпечують комплекс можливостей, спрямованих на безперервне відстеження стану пацієнтів і своєчасне реагування на зміни їхніх показників здоров'я. Зокрема, відбувається

фіксування життєво важливих параметрів (артеріальний тиск, частоту серцевих скорочень, рівень насичення крові киснем, температуру тіла, рівень глюкози тощо) у режимі реального часу. Вони забезпечують довготривале спостереження за пацієнтами без необхідності їх постійного перебування у закладі ОЗ, а також раннє виявлення відхилень, оскільки, підвищується ймовірність своєчасної діагностики загострень хронічних хвороб або ускладнень. Датчики та алгоритми аналізу дозволяють оперативно виявляти небезпечні зміни показників та формувати автоматичні сповіщення для медичного персоналу.

Також важливими елементами технологічної основи телемедицини є безпека та стандарти, зокрема, їх такі важливі компоненти як шифрування, контроль доступу, кібербезпека, що забезпечують захист медичної інформації.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. *EHR vs. EMR: What's better for your practice?* URL: <https://headway.co/resources/ehr-vs-emr#what-is-an-emr> (дата звернення 17.01.2025 р.)
2. *Clinical decision support system.* URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Clinical\\_decision\\_support\\_system](https://en.wikipedia.org/wiki/Clinical_decision_support_system) (дата звернення 17.01.2025 р.)
3. *Що таке галузеві норми.* URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Clinical\\_decision\\_support\\_system](https://en.wikipedia.org/wiki/Clinical_decision_support_system) (дата звернення 17.01.2025 р.)
4. Коцаренко М.В., Адамович О.О., Адамович О.П. Телемедицина як інструмент оптимізації та удосконалення способів надання медичної допомоги населенню. *Буковинський медичний вісник.* 2023. Т. 27, № 1 (105). С. 73-78.
5. *Coakley Michael, Crocetti Giancarlo, Dressner Phil, Kellum Wanda, Lamin Tamba. Transforming Telemedicine Through Big Data Analytics.* [https://www.researchgate.net/publication/277334404\\_Transforming\\_Telemedicine\\_Through\\_Big\\_Data\\_Analytics](https://www.researchgate.net/publication/277334404_Transforming_Telemedicine_Through_Big_Data_Analytics) (дата звернення 17.01.2025 р.)

---

**Луців Юрій Ігорович, магістрант,  
Синиця Світлана Михайлівна, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування**

#### **АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Діяльність будь-якої сучасної організації безпосередньо залежить від ефективного управління людськими ресурсами. Персонал є стратегічним елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, тому особливо важливим є систематичний аналіз управління персоналом. Він зосереджений на таких питаннях, як структура управління персоналом, планування персоналу, мотивація, навчання, оцінка та адаптація працівників до змін [7].

Основною метою аналізу системи управління персоналом є виявлення сильних та слабких сторін організації в сфері кадрових справ, встановлення ефективності реалізації кадрової політики та визначення сфер, що потребують покращення. На практиці це означає оцінку ефективності управлінських рішень, пов'язаних з поточним складом робочої сили, плинністю кадрів, професійним розвитком, стимулюванням, соціальним забезпеченням тощо.

Система управління персоналом охоплює взаємодію функціональних елементів, в якій ключову роль відіграють підбір, відбір, рекрутинг, навчання, розвиток, оцінка ефективності, просування по службі та звільнення. Важливими аспектами також є корпоративна культура, морально-психологічна атмосфера колективу та рівень участі працівників. Успішна система управління не тільки забезпечує високий рівень функціонування людського потенціалу, але й сприяє інноваційному розвитку організації [6].

Аналіз проводиться за допомогою кількісних та якісних методів: статистичних показників, експертних оцінок, анкетування, інтерв'ю, порівняльного аналізу тощо. Зокрема, можна використовувати коефіцієнт плинності кадрів, задоволеність роботою, витрати на навчання та співвідношення витрат на оплату праці до загальних корпоративних витрат. Порівнюючи тенденції зміни цих показників з плином часу, можна виявити тенденції та проблеми.

Одним із ключових напрямків аналізу є вивчення ефективності вимірювання мотивації. Доведено, що одних лише фінансових стимулів не забезпечують довгострокового ефекту. Важливу роль відіграють можливості професійного зростання, розвиток компетенцій, гнучкий робочий графік, позитивна атмосфера в команді та підтримка ініціатив. Справедливу та прозору систему мотивації можна побудувати за допомогою системи оцінки персоналу, що базується на фактичній роботі та результатах [2].

Важливу роль відіграє навчання персоналу. Організації, які інвестують у розвиток співробітників, мають більш адаптивні, лояльні та продуктивні команди. Однак неадекватні плани розвитку персоналу та брак резервів можуть призвести до кризових ситуацій, особливо в періоди швидких змін на ринку праці.

На основі аналізу приймаються управлінські рішення, стратегічно важливі для розвитку організації. Ці рішення включають як короткострокові заходи (зміна управління персоналом, впровадження нових методів мотивації), так і довгострокові перспективи (планування стратегій управління персоналом, встановлення нових підходів до використання талантів) [4].

Сьогодні, в умовах цифровізації та переходу до економіки знань, інформаційно-аналітичні системи для управління персоналом стають дедалі важливішими. Вони можуть автоматизувати облік людських ресурсів, оптимізувати аналіз показників та оптимізувати документообіг. Це не лише підвищує ефективність адміністративних процедур, але й покращує якість управлінських рішень.

Тому аналіз системи управління людськими ресурсами – це не просто інструмент обліку та контролю, а засіб стратегічного впливу на конкурентоспроможність та стійкість організації. Результати цього аналізу можуть бути використані для коригування методів управління відповідно до нових викликів, відображення змін у потребах співробітників та підвищення ефективності компанії в довгостроковій перспективі.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Беляєв О.О. *Управління персоналом: навч. посіб.* Київ: Центр учбової літератури, 2020. 368 с.
  2. Герасименко О.О., Гуржій А.М. *Менеджмент персоналу: теорія і практика: навч. посіб.* Київ: КНЕУ, 2021. 312 с.
  3. Зозуля О.В. *HR-менеджмент: сучасні концепції.* Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 178 с.
  4. Коваленко І.В. *Стратегії управління персоналом у банках України. Економіка та держава.* 2022. №5. С. 66–70.
  5. Мельник А.В. *Ефективність HR-процесів в українських фінансових установах. Бізнес Інформ.* 2023. №11. С. 88–93.
  6. Петруня Ю.Є., Пасічник Т.О. *Вплив новітніх технологій на управління персоналом банку. Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2021. №2. С. 112–120.
  7. Соколова В.В. *Сучасні підходи до організації управління персоналом. Економіка та держава.* 2019. №11. С. 56–60.
- 

**Воробець Василь Семенович, магістрант**  
**Баран Ростислав Ярославович, д.е.н., професор,**  
*професор кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту*

## **СУТНІСТЬ, КОМПОНЕНТИ ТА ВИДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОДНІЄЇ ІЗ КЛЮЧОВИХ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ**

В сучасних умовах утримання кваліфікованих працівників є одним із ключових завдань у сфері управління людським капіталом. Компетентний та відданий персонал становить фундамент ефективної діяльності організації, а тому забезпечення його тривалої роботи в колективі має стратегічне значення. Підготовка нових кадрів потребує значних часових та фінансових ресурсів, тому чим довше працівник залишається в організації, тим вищою є віддача від його професійної діяльності.

В даний час успішне управління персоналом вимагає від керівників, менеджерів і лідерів високого рівня креативності та здатності до нестандартного мислення. Використання виключно шаблонних чи загальноприйнятих підходів стає недостатнім, оскільки швидкоплинні зміни потребують постійного вдосконалення інструментів управління людськими ресурсами. Організації, які не адаптують власні управлінські практики до нових вимог, ризикують опинитися в стані стагнації. Тому сучасний керівник повинен володіти розвиненими управлінськими компетенціями, умінням ефективно мотивувати підлеглих та формувати сприятливе середовище для їх професійного розвитку і довготривалої співпраці.

Мотивація персоналу становить одну з ключових управлінських функцій, яка безпосередньо впливає на рівень професійної активності, ініціативності та ефективності працівників у контексті досягнення організаційних цілей. У умовах сучасних економічних трансформацій та інтенсифікації цифровізації управління мотиваційні механізми набувають стратегічної ваги, виходячи за межі традиційного інструментарію підвищення продуктивності. Вони трансформуються у важливий чинник розвитку корпоративної культури,

зміцнення організаційної лояльності та забезпечення високого рівня професійної залученості персоналу.

Для дослідження мотивації персоналу необхідно, насамперед, визначити сутність поняття «мотивація». Відповідно до «Словника психологічних термінів» [1], мотивація – є «сукупністю мотивів, доказів для обґрунтування чогось, спонука до діяльності; мотивування» [1].

Термін «мотивація» вперше був запроваджений А. Шопенгауером, який інтерпретував його як «причинність, що походить зсередини» [2, с. 167]. Р. Райан та Е. Десі вважають мотивацію основоположними установками та цілями, що призводять до певних дій персоналу [3, с.54]. М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі визначають її як «процес спонукання себе та інших суб'єктів до діяльності, спрямованої на реалізацію як індивідуальних, так і організаційних цілей» [4].

У науковій літературі мотивація також трактується як динамічний процес впливу на трудову поведінку індивіда, що ґрунтується на інтеграції внутрішніх психологічних детермінант (потреб, ціннісних орієнтацій, інтересів) та зовнішніх стимулюючих чинників (матеріальних і нематеріальних стимулів), спрямованого на оптимізацію продуктивності діяльності.

Згідно з М. Армстронгом, мотивація репрезентує собою детерміновану поведінку, «обумовлену взаємодією внутрішніх і зовнішніх стимулів, що ініціюють та підтримують цілеспрямовану активність індивіда» [5, с. 24; 6].

Г. Коул пропонує диференційний підхід, розглядаючи мотивацію як «селективний процес вибору між альтернативними моделями поведінки для досягнення суб'єктивно значимих результатів» [7].

Вітчизняні автори також беруть активну участь у дослідженнях даної наукової проблеми.

Так, С. Покропивний аналізує мотивацію як «...систему, що характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства» [8].

О. Сердюк розглядає мотивацію як процес «...спонукання та стимулювання кожного працівника і колективу в цілому до результативної діяльності для досягнення особистих цілей та головної мети підприємства» [9].

Р. Струс, О. Коваль та О. Мишко вважають, що мотивацію можна визначити як «сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, що спонукають людину до діяльності та спрямовують її на досягнення особистих цілей та цілей організації» [10, с.374].

С. Романенко, І. Марчук та Р. Жарлінська трактують мотивацію як багатокомпонентний процес, «...що поєднує різні фактори впливу на поведінку людини та має вирішальне значення для ефективності трудової діяльності» [11, с. 126].

На думку С. Занюка мотивація є сукупністю «...спонукальних факторів, які визначають активність особистості; це всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини» [12], а О. Кравченко

## «Сучасні тренди світової науки»

вважає мотивація є «...внутрішнім спонуканням індивідуума до дії відповідно до поставлених ним цілей, інтересів і задоволення потреб» [13].

Таким чином, сутність мотивації полягає у спонукальному механізмі, що запускає та підтримує активність працівників, забезпечуючи гармонізацію особистих і організаційних цілей. У цьому контексті мотивація виконує низку важливих функцій: активаційну (спонукає до дій), направляючу (визначає вектор діяльності), регулюючу (забезпечує стабільність та контроль), стимулюючу (посилює бажану поведінку), а також інтегруючу (узгоджує інтереси працівників та роботодавця).

Аналізуючи сутність мотивації персоналу, її структуру та види слід відзначити, що характеристики мотивація персоналу, так, як їх трактують К. Гірняк та Л. Тарасович, є наступними (таблиця 1).

Таблиця 1

### Характеристики мотивації персоналу підприємств [14]

Характеристики	Суть
Індивідуальний підхід	Першочерговою засадою є визнання унікальності кожного працівника. Менеджмент, орієнтований на розвиток підприємства, має формувати мотиваційний аспект, беручи до уваги конкретні інтереси, цінності та уміння кожного члена колективу
Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів	Баланс між фінансовими винагородами та нематеріальними стимулами – друга сутнісна засада мотивації персоналу. Хоча розмір заробітної плати й залишається важливим, сучасний мотиваційний аспект також охоплює можливості самореалізації, професійного розвитку, визнання і комфортного робочого середовища
Залученість у процеси управління	Дієві механізми зворотного зв'язку та стимулювання ініціативи дають змогу працівникам відчувати, що їхній внесок дійсно важливий для розвитку підприємства
Прозорість і довіра	Персонал повинен розуміти, як формується система заохочень, якими є довгострокові завдання й куди рухається підприємство

Структурно мотивація персоналу складається з трьох основних компонентів:

- потреби – відчуття нестачі певних благ або умов, що формують основу трудової поведінки;
- мотиви – внутрішні психологічні причини, що визначають вибір конкретної дії для задоволення потреби;
- стимули – зовнішні впливи, спрямовані на підсилення або корекцію поведінки, серед яких виділяють матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальні (визнання, кар'єрне зростання, комфортні умови праці).

Відповідно й види мотивації можна класифікувати за різними критеріями. Найпоширенішою є класифікація за джерелом формування мотиваційних чинників, зокрема:

- внутрішня мотивація, що базується на особистих інтересах, прагненні до професійного розвитку та самореалізації, задоволенні від самого процесу роботи;
- зовнішня мотивація, що зумовлена дією зовнішніх чинників, таких як винагороди, санкції, оцінки з боку керівництва або колег.

Також виділяють мотивацію за спрямованістю впливу, зокрема, позитивну мотивацію як стимулювання досягнень шляхом винагород, заохочень та

створення сприятливих умов праці, а також негативну мотивацію як спонукання до дій через побоювання негативних наслідків, дисциплінарних заходів або санкцій.

Ефективна система мотивації передбачає поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників, індивідуалізацію підходів до різних категорій персоналу, гнучкість у використанні матеріальних і нематеріальних стимулів та постійний моніторинг їх ефективності. В умовах цифрової економіки та віддалених форм зайнятості особливого значення набувають інноваційні інструменти мотивації: гейміфікація робочого процесу, персоналізовані програми розвитку, корпоративні платформи зворотного зв'язку та інші технологічні рішення, що забезпечують постійну залученість працівників.

Таким чином, мотивація персоналу є стратегічним інструментом, що забезпечує конкурентні переваги через вплив на економічні показники, соціально-психологічний клімат, довгостроковий розвиток організації. Вона має вплив на підвищення продуктивності персоналу, зменшення плинності кадрів, розвиток інноваційності, формування корпоративної культури, па також оптимізацію витрат організації.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Словник психологічних термінів. URL: <https://nuph.edu.ua/slovník-psihologichnih-terminiv/> (дата звернення: 18.01.2025).
2. Козинець А. Функціональні особливості управління мотивацією працівників закладів вищої освіти. Вісник Хмельницького національного університету. 2022, № 2, Том 2. С. 166-175.
3. Ryan R., Deci E.L. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. 2000. Vol. 25. P. 54–67.
4. Mescon Michael H., Albert Michael, Khedouri Franklin. *Management*. Harper & Row, 1988 . 777 p. URL: <https://archive.org/details/management0000mesc/page/n3/mode/2up> (дата звернення: 19.01.2025).
5. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. №6. С.23-28.
6. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (13th ed.)*. Kogan Page. 406 p. URL: [https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod\\_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice\\_1.pdf](https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf) (дата звернення: 19.01.2025).
7. Cole G.A. *Managementul personalului*. București: Ed. Codecs, 2000. 558 p.
8. Покропивний С.Ф. *Економіка підприємства : підручник*. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.
9. Сердюк О.Д. *Теорія та практика менеджменту : навч. посібник*. К. : Професіонал, 2010. 432 с.
10. Струс Р.В., Коваль О.Г., Мишко О.В. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 373–377. [https://econotyuandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/55.pdf](https://econotyuandsociety.in.ua/journals/17_ukr/55.pdf)
11. Романенко С.В., Марчук І.А., Жарлінська Р.Г. Стратегії покращення мотивації медичного персоналу в державних медичних установах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 5. С. 125-132. (дата звернення: 20.06.2025).
12. Занюк С.С. *Психологія мотивації : навч. посіб.* К. : Либідь, 2002. 304 с.

13. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. № 8. 2020. URL: [http://www.econotyu.nauka.com.ua/pdf/8\\_2020/62.pdf](http://www.econotyu.nauka.com.ua/pdf/8_2020/62.pdf) (дата звернення: 20.01.2025).
14. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06> (дата звернення 25.02.2025)

---

**Тарасюк Юлія Андріївна,**

*магістрантка,*

**Вакун Оксана Володимирівна, к.е.н.,**

*доцент кафедри управління та*

*адміністрування*

## **ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ**

Незважаючи на теоретичне визнання важливості нематеріальних активів, практична реалізація ефективного обліково-аналітичного забезпечення їх управління стикається з низкою системних проблем. Головною з них залишається методологічна невизначеність у питаннях ідентифікації та оцінки. Значна частина найбільш цінних нематеріальних активів, таких як людський капітал, організаційна структура чи ділові зв'язки, не відповідає критеріям визнання за міжнародними стандартами фінансової звітності і, як наслідок, не знаходить відображення в бухгалтерському балансі [2]. Це призводить до значного розриву між балансовою та ринковою вартістю компаній, що суттєво обмежує корисність фінансової звітності для користувачів. Інша серйозна проблема полягає в суб'єктивності оціночних процедур. Вартість таких активів, як патенти або торгові марки, може кардинально змінюватись під впливом ринкових умов, технологічних проривів або змін у законодавстві, що ускладнює їх об'єктивну грошову оцінку та забезпечення достовірності облікової інформації. Крім того, існує проблема фрагментарності інформації, коли дані про один і той же об'єкт розрізнені в різних підсистемах обліку та управління, що унеможливорює отримання цілісної картини.

Вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління нематеріальними активами потребує комплексного підходу, що охоплює кілька основних напрямів.

Перш за все, необхідно розширення меж визнання нематеріальних активів в рамках управлінського обліку та внутрішньої звітності. Це дозволить сформуванню повноцінну базу даних про всі види нематеріальних ресурсів, незалежно від того, підлягають вони капіталізації в фінансовій звітності чи ні.

Другим важливим напрямом є розробка та впровадження комплексної системи нефінансових показників, які б доповнювали фінансові дані [1; 3]. Такі показники можуть включати інноваційну активність, впізнаваність бренду, індекс задоволеності клієнтів, якість інтелектуального капіталу, що дозволить

кількісно та якісно оцінювати ефективність використання нематеріальних активів.

Третім напрямом є активна інтеграція сучасних інформаційних технологій, зокрема систем бізнес-аналітики, здатних до агрегації даних з різних джерел, їх моделювання та прогнозування. Такі системи дозволяють перетворити дані на стратегічні інсайти, надаючи керівництву підприємства інструмент для оцінки довгострокових перспектив та ризиків, пов'язаних з їхнім портфелем нематеріальних активів.

Реалізація зазначених напрямів сприятиме трансформації обліково-аналітичної системи з пасивного реєстратора фактів на активного учасника процесу стратегічного управління вартістю компанії.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. *Гринь В.П. (2021). Збалансована система показників та система стратегічного управлінського обліку: напрями взаємодії. Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences, (42), 72-79.*
2. *Козенкова В.Д. Нематеріальні активи підприємства: оцінка та моделювання : монографія / В. Д. Козенкова; МОН України; ДДАЕУ. Дніпро: «Свідлер А.Л.», 2022. 248 с.*
3. *Рубанов Д.П. (2021). Удосконалення законодавчо-нормативного забезпечення обліку нематеріальних активів. Молодий вчений, (2 (2)), 272-276.*

---

**Угрюмова Аліна Андріївна, магістрантка,  
Ляхович Галина Іванівна, д.е.н., професор,  
професор кафедри управління та адміністрування**

**ПРАКТИЧНІ МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ОПАНУВАННЯ НАВИЧОК  
ПРОФЕСІЙНОГО СПІЛКУВАННЯ МАЙБУТНІХ СОЦІАЛЬНИХ  
ПРАЦІВНИКІВ**

Належне опанування навичок професійного спілкування у майбутніх соціальних працівників передбачає застосування ряду практичних методів та інструментів (рис. 1):

Тренінги комунікативних навичок:

Активне слухання, емпатія, невербальна комунікація.

Проведення первинного інтерв'ю з клієнтом (рольові ігри, симуляції).

Навички аргументації, переконання та ведення переговорів.

Кейс-менеджмент та аналіз ситуацій:

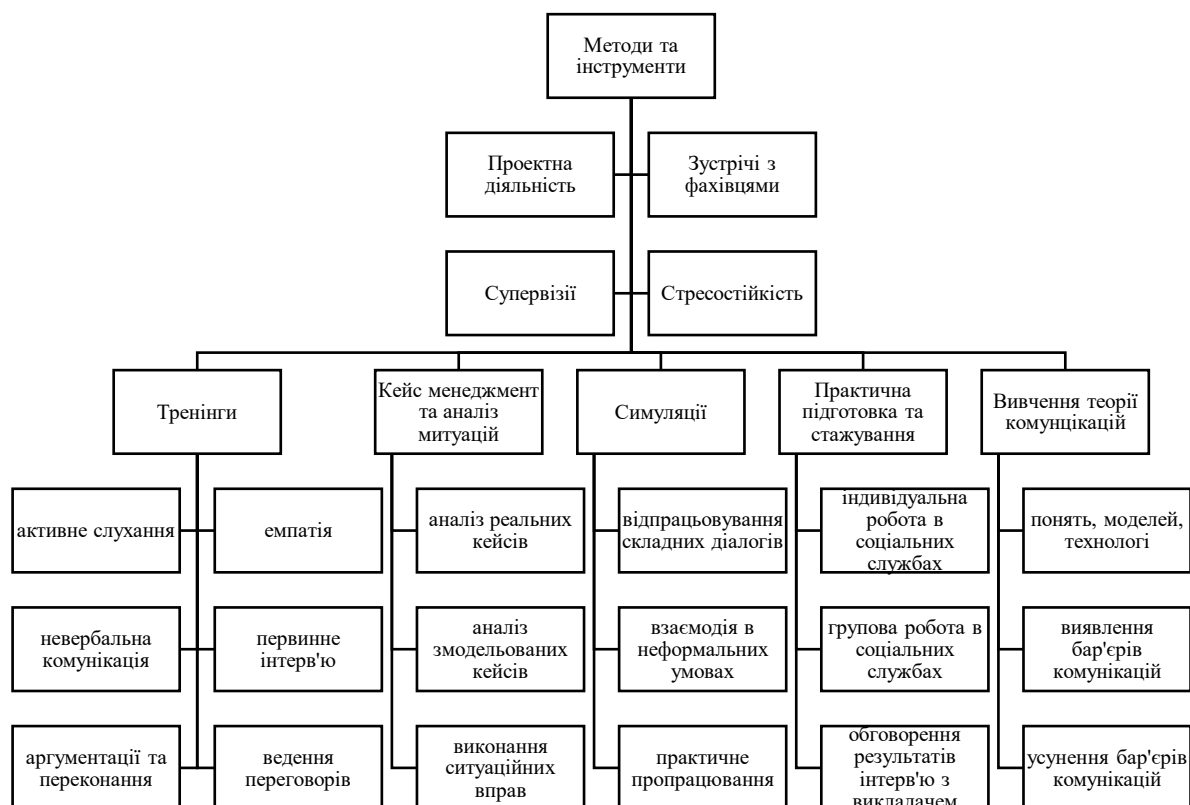
Аналіз реальних або змодельованих кейсів (ситуаційних вправ), що ілюструють проблеми взаємодії в соціальній роботі.

Обговорення індивідуального досвіду роботи з клієнтом у групі (в умовах практикуму).

Рольові ігри та симуляції:

Відпрацювання складних діалогів (наприклад, повідомлення неприємних новин, робота з конфліктами, кризове консультування).

Вулична робота (якщо це передбачено програмою) – набуття досвіду взаємодії у неформальних умовах;



**Рис. 1. Практичні методи та інструменти опанування навичок професійного спілкування майбутніх соціальних працівників**

\*побудовано на основі [1, 2]

Практичне пропрацювання.

Практична підготовка та стажування:

Набуття практичного досвіду проведення індивідуальної та групової роботи в реальних соціальних службах.

Обов'язкове обговорення результатів інтерв'ю та роботи з клієнтом із супервізором або викладачем.

Медіація та врегулювання конфліктів: опанування технологій посередництва для врегулювання спірних питань серед клієнтів.

Вивчення теорії комунікації:

Знання основних понять, моделей та комунікативних технологій, зокрема конструктивної ненасильницької комунікації.

Вміння визначати та усувати бар'єри комунікації.

Проектна та дослідницька діяльність: участь у проектах, які вимагають взаємодії з різними спільнотами, організаціями та представниками соціального партнерства.

«Жива Бібліотека» та зустрічі з фахівцями: запрошення успішних колег-практиків для обміну досвідом.

Супервізії: Регулярна участь у супервізійних сесіях для аналізу своєї практики спілкування та запобігання помилкам.

Стресостійкість: Навички саморегуляції та профілактика емоційного вигорання (оскільки робота може бути емоційно виснажливою).

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Павлюк Р. О. Розвиток дослідницької компетенції магістрантів спеціальності "Соціальна робота" у процесі роботи з електронним навчальним курсом "Професійне спілкування іноземною мовою" / Р. О. Павлюк // Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету. - 2018. - Вип. 5. - С. 197-209.
2. Завацька Н. Є. Професійне спілкування в системі формування професійних компетентностей майбутніх фахівців-фізичних терапевтів та їх професійне благополуччя / Н. Є. Завацька, І. С. Попович, П. С. Білецький // Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи. - 2023. - № 3(2). - С. 273-283.

---

*Мирош Мар'яна Андріївна, магістрантка,  
Вакун Оксана Володимирівна, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування*

**РОЛЬ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В  
ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ**

У сучасних умовах глобалізації та загострення конкурентної боротьби, управління ланцюгами постачання перетворилося з допоміжної функції на стратегічний інструмент досягнення конкурентних переваг. Даний процес можна представити як «інтеграцію ключових бізнес-процесів, переважно логістичних, що починаються від кінцевого споживача і охоплюють всіх постачальників товарів, послуг та інформації, що додають цінність для споживача та інших зацікавлених сторін» [1, с. 209]. Ефективність управління ланцюгами постачання безпосередньо залежить від якості, своєчасності та релевантності інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень. Як слушно вказує А.Т. Чечет, «сучасне управління ланцюгом постачання, в умовах конкурентної боротьби, побудоване на принципах укрупнення співпраці й довіри, а також на принципі синергізму, тобто усвідомлення того, що результативність управління цілим завжди більше сумарної результативності його складових елементів» [2, с. 352]. Саме тому центральне місце в цьому процесі займає обліково-аналітичне забезпечення – система, що інтегрує бухгалтерський, управлінський та операційний облік з аналітичними методами для комплексної підтримки управління.

Обліково-аналітичне забезпечення управління ланцюгами постачання слід розглядати як підсистему загальної системи управління підприємства, яка забезпечує збір, реєстрацію, обробку, аналіз та передачу інформації про всі етапи руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків від постачальника до кінцевого споживача. Його основне завдання – трансформувати дані в корисну інформацію для прийняття рішень.

До основних елементів належать обліковий, аналітичний, інформаційно-технологічний блоки (рис. 1).

Обліковий блок

- фінансовий облік (облік розрахунків з постачальниками та покупцями), управлінський облік (калькулювання логістичних витрат, облік витрат по центрах відповідальності), операційний облік (складський облік, облік стану запасів, відстеження замовлень)

Аналітичний блок

- методи аналізу логістичних витрат (ABC-аналіз, XYZ-аналіз), аналіз ефективності використання запасів (оборотність, рівень сервісу), моделювання та прогнозування попиту, бенчмаркінг логістичних KPI

Інформаційно-технологічний блок

- системи ERP, WMS, TMS, які є технічною основою для інтеграції даних

**Рис. 1. Основні елементи обліково-аналітичне забезпечення управління ланцюгами постачання**

Взаємозв'язок інформаційних та матеріальних потоків. Ефективне ОАЗ дозволяє синхронізувати інформаційні потоки з матеріальними. Наприклад, дані про відвантаження товару зі складу (матеріальний потік) миттєво відображаються в обліковій системі (інформаційний потік), що дозволяє оновити дані про запаси, сформувати документи для покупця та розрахунків, і провести аналітику щодо швидкості виконання замовлень.

Обліково-аналітичне забезпечення є фундаментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері управління ланцюгами постачання. Воно забезпечує прозорість та аналітичну глибину на всіх ланках ланцюга постачання. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку інтегрованих моделей оцінки ефективності всієї ланцюга постачання на основі даних обліково-аналітичного забезпечення, що враховують не лише фінансові, але й операційні, та екологічні показники.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Терещенко С.І., Логістичний ланцюг постачання: управління та оптимізація [Текст] / С. І. Терещенко, А. М. Євтушенко // Журнал стратегічних економічних досліджень. - 2023. - № 6 (17). - С. 207-214.
2. Чет А. М. Сучасні тенденції управління ланцюгами поставок. Вісник Національного транспортного університету. 2012. № 26 (2). С. 351–355

---

*Козак Юрій Іванович, магістрант,  
Гродський Сергій Вікторович, к.е.н., доцент  
доцент кафедри міжнародних відносин та дипломатії*

**МІЖНАРОДНА ЕЛЕКТРОННА ТОРГІВЛЯ: ПІДХОДИ ДО  
ТРАКТУВАННЯ**

Міжнародна електронна торгівля є одним із найбільш динамічних сегментів світової економіки. Однак, незважаючи на її значний вплив, у науковій та

регуляторній площині досі не існує єдиного універсального трактування цього поняття.

Для коректного трактування міжнародної електронної торгівлі необхідно розмежувати три взаємопов'язані, але різні поняття:

- електронна комерція (E-commerce) – загальний процес купівлі-продажу товарів, послуг або інформації, при якому комерційна транзакція або її частина здійснюється за допомогою електронних мереж (насамперед, Інтернету) або «комерційною взаємодією суб'єктів бізнесу» [2];

- міжнародна торгівля – це обмін товарами та послугами між суб'єктами господарювання, що знаходяться в різних країнах, із перетином державного кордону або «способом, який держави світу використовують для розвитку національної економіки, збільшення продуктивності праці та ефективного використання наявних ресурсів» [1, с. 31];

- міжнародна електронна торгівля – це інтеграція двох вищезазначених процесів. Вона означає транскордонну комерційну діяльність, де принаймні етапи замовлення та/або оплати відбуваються електронним способом, а сторони знаходяться в різних юрисдикціях.

Основною відмінністю міжнародної електронної торгівлі від традиційної міжнародної торгівлі є цифровізація комунікації та транзакційних етапів.

Наукова література та міжнародні організації пропонують кілька основних підходів до визначення міжнародної електронної торгівлі, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах процесу. Проаналізуємо ці підходи більш детально.

Так, технологічний підхід фокусується виключно на методі доставки товару чи послуги. Міжнародна електронна торгівля визначається як купівля-продаж цифрових товарів та послуг, які доставляються через Інтернет. Основна увага приділяється повній відсутності фізичного переміщення товарів через кордон. Такі транзакції є найскладнішими для оподаткування та митного контролю. Проте за такого підходу ігнорується більшість транскордонних B2C-операцій, де замовлення робиться онлайн, але фізичний товар доставляється поштою.

Економічний підхід є найбільш поширеним і охоплює більшість сучасних транзакцій. Згідно з таким підходом міжнародна електронна торгівля – це будь-яка транскордонна комерційна транзакція, де електронні технології використовуються на будь-якому етапі комерційного циклу: від маркетингу та пошуку партнера до оформлення замовлення, оплати та післяпродажного обслуговування. Як бачимо, основний акцент – це транскордонний характер обміну та використання мережі для зв'язку між сторонами незалежно від того, чи є товар фізичним (доставка логістичними компаніями) чи цифровим. Цей підхід найкраще відображає реалії ринку, включаючи B2C транзакції (покупки на міжнародних маркетплейсах) та B2B транзакції (електронний обмін даними між постачальниками та виробниками в різних країнах).

Трактування міжнародної електронної торгівлі також поглиблюється через її класифікацію (таблиця 1).

Отже, міжнародна електронна торгівля є комплексним і багатограним явищем, і жоден із підходів до її трактування не є вичерпним. Економічний підхід найкраще відображає її комерційну сутність, охоплюючи як цифрові, так

і фізичні транскордонні потоки. Однак для цілей регулювання (оподаткування та митного контролю) домінуючим залишається технологічний підхід, що відокремлює електронну передачу (цифрові товари) від фізичного переміщення.

Таблиця 1

**Класифікація міжнародної електронної торгівлі**

Критерій класифікації	Види міжнародної електронної торгівлі	Характеристика
За об'єктом торгівлі	Пряма	Продаж і доставка цифрових товарів/послуг через мережу (онлайн-ігри, хмарні сервіси)
	Непряма	Продаж фізичних товарів, які замовляються та оплачуються онлайн, але доставляються фізично (пошта, логістика)
За суб'єктами (бізнес-моделі)	B2C (Business-to-Consumer)	Прямі продажі від міжнародних компаній кінцевому споживачеві в іншій країні (наприклад, Amazon до покупця в іншій країні)
	B2B (Business-to-Business)	Електронні транзакції між компаніями з різних країн
	C2C (Consumer-to-Consumer)	Продажі між приватними особами через міжнародні платформи

У майбутньому, з розвитком технологій та появою нових форм цифрових активів, трактування міжнародної електронної торгівлі буде вимагати подальшої гармонізації на міжнародному рівні, зокрема у рамках СОТ та ОЕСР, для забезпечення прозорості та стабільності світової торгівлі.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Лимар В. Сафаров У. Сутність поняття та основні показники міжнародної торгівлі. *Економіка і організація управління*. 2024. Вересень. С. 29-41. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.3>.
2. Шведа Н.М., Краузе О.І. Електронна комерція: сучасний стан та стратегії розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. Випуск 2 (82). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9639>

*Пендорак Владислав Васильович, магістрант,  
Ляхович Галина Іванівна, д.е.н., професор  
професор кафедри управління та адміністрування*

**УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ**

Стрімка диджиталізація суспільства та глобалізаційні процеси останніх років значно посилили актуальність управління віддаленими командами. Продуктивність як центральна економічна категорія ефективності діяльності набуває в контексті дистанційної праці нових ознак та детермінант. Необхідність підтримки високої продуктивності без фізичної присутності співробітників потребує глибокого переосмислення класичних теорій управління та мотивації.

Продуктивність віддаленої команди слід розглядати як функцію від комплексу взаємопов'язаних змінних. Першочерговим фактором виступає якість

комунікаційної системи. Адже комунікації повинні бути «регулярними з метою забезпечення взаєморозуміння між усіма членами команди, а також сприяти визначенню їхніх очікувань та особистих мотивів» [2, с. 297]. Наукові дослідження свідчать, що недостатня інтенсивність та несвоєчасність комунікацій призводять до зниження швидкості виконання задач та зростання кількості помилок. Ефективна комунікація в умовах віддаленої роботи має бути структурованою, багатоканальною та орієнтованою на результат. Важливим є правильний баланс між синхронними та асинхронними комунікаціями, що дозволяє враховувати різницю в часових поясах та індивідуальні ритми працездатності членів команди.

Технологічна інфраструктура становить другий критично важливий фактор впливу на продуктивність. Дійсно, як вказує «Основними інструментами для віддалених команд виступають програмні засоби, що дозволяють вести комунікації, відстежувати процес розробки та поставки в термін, засоби внутрішнього та зовнішнього спілкування команди» [1].

Проте технологічна інфраструктура включає не лише наявність програмних рішень для спільної роботи, але й їх інтегрованість, зручність та надійність. Фрагментоване використання різних, часто несумісних між собою платформ, створює операційні втрати та знижує загальну ефективність команди. Інвестиції в єдину цифрову екосистему, що поєднує інструменти управління проектами, миттєвого обміну повідомленнями та відеоконференцій, є об'єктивною необхідністю для підтримки високої продуктивності.

Мотиваційний механізм у віддаленому форматі зазнає суттєвих трансформацій. Класичні матеріальні стимули втрачають частину своєї ефективності через відчуття ізоляції та розмитість корпоративної ідентичності. На перший план висуваються нематеріальні фактори мотивації, такі як автономія, можливість професійного розвитку та визнання досягнень. Система управління за результатами, заснована на чітких та вимірюваних ключових показниках ефективності, стає основним інструментом оцінки та стимулювання продуктивності. При цьому важливо уникати мікро менеджменту, який в умовах віддаленої роботи сприймається особливо гостро і може призвести до демотивації та спаду продуктивності.

Таким чином, управління продуктивністю віддалених команд вимагає системного підходу, що поєднує оптимізацію комунікаційних потоків, розгортання адекватної технологічної платформи та реформування мотиваційної політики. Ефективність керівника в таких умовах безпосередньо залежить від його здатності будувати довірчі відносини, забезпечувати прозорість діяльності та створювати середовище, орієнтоване на досягнення конкретних результатів, а не на контроль за процесом.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Лисенко С. М., Маковоз О. С. *Аналіз сучасних тенденцій в управлінні віддаленими командами ІТ компаній. Фінансова архітектура та сценарії конкурентних моделей розвитку: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., 17 листопада 2023 р. Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2023. С. 185-188.*

2. Олійник І. (2023). Оптимізація управління віддаленими командами в сучасній цифровій економіці. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (18), 293-299. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.34>
- 

*Сіліч Олег Віталійович, магістрант,  
Вақун Оксана Володимирівна, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ**

Сучасний економічний ландшафт характеризується посиленням волатильності, що зумовлює необхідність переосмислення класичних підходів до управління. Антикризовий менеджмент втрачає риси ситуативного інструменту та перетворюється на безперервну управлінську функцію, орієнтовану на підвищення адаптаційного потенціалу бізнес-моделі. Теоретичне обґрунтування механізмів та напрямів адаптації бізнес-моделі в умовах невизначеності становить значний науковий інтерес.

Щодо трактування поняття «антикризовий менеджмент», то найчастіше його розглядають як «систему заходів з фінансового оздоровлення (відновлення платоспроможності й достатнього рівня фінансової стійкості) підприємств, що знаходяться у критичному стані чи навіть під загрозою банкрутства» [1, с. 5]. При цьому антикризовий менеджмент слід розглядати не як набір процедур ліквідації загроз, а як комплексну філософію управління, спрямовану на формування організаційної стійкості [2].

Сутність адаптації бізнес-моделі полягає в її структурній трансформації з метою збереження та відновлення конкурентних переваг. Цей процес торкається фундаментальних елементів бізнес-моделі. Перш за все, це ціннісна пропозиція, яка потребує переоцінки з урахуванням змін у пріоритетах цільових груп споживачів. Криза часто призводить до скорочення купівельної спроможності та радикальної зміни споживчих уподобань, що вимагає корекції продуктового портфеля та каналів дистрибуції.

Архітектура створення вартості, як другий ключовий компонент, також зазнає суттєвих змін. Глобальні ланцюги постачання демонструють свою вразливість, що змушує компанії шукати баланс між ефективністю та надійністю. Стратегії багаторесурсного забезпечення, незворотності виробничих процесів та локалізації окремих виробничих ланок стають об'єктивною необхідністю. Механізм отримання прибутку за умов невизначеності вимагає пошуку нових джерел монетизації, переходу на гнучкі цінові моделі, а також оптимізації операційних витрат не шляхом простих скорочень, а через реінжиніринг ключових бізнес-процесів.

Таким чином, теоретичний аналіз підтверджує, що антикризовий менеджмент у сучасних умовах є перманентним процесом стратегічної адаптації бізнес-моделі. Його ефективність залежить від здатності організації до ітеративного перегляду свого ціннісного пропозиції, реконфігурації ланцюгів

створення вартості та інновацій у фінансовій архітектурі. Успішна адаптація передбачає не тимчасові тактичні маневри, а глибинну трансформацію, спрямовану на досягнення нового рівня організаційної гнучкості та стійкості.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Гудзь, О. Є., & Кузьменко, О. П. (2021). Антикризовий менеджмент підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, (1), 4-9.
2. Лявинець, Г. (2024). Антикризовий менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-129>

---

*Нечесний Ігор Петрович, магістрант,  
Готич Світлана Володимирівна, викладач  
кафедри управління та адміністрування*

### **ВИКЛИКИ В СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ У ЗВ'ЯЗКУ З ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ**

Прискорена цифровізація всіх сфер суспільного життя формує принципово новий контекст для професійної діяльності соціального працівника.

Якщо спочатку цифрові технології розглядалися переважно як інструмент підвищення ефективності, то сьогодні вимагає усвідомлення їх трансформаційного впливу на саму сутність соціальних проблем та способів їх вирішення.

Виникає парадоксальна ситуація: технології, що створені для полегшення комунікації та доступу до інформації, одночасно породжують нові форми соціальної виключеності та вразливості.

Це формує комплекс викликів, що вимагають переосмислення теоретичних засад та практичних підходів соціальної роботи.

Першим важливим викликом є поглиблення соціальної нерівності через цифровий розрив.

Останній слід розуміти не лише як технологічну проблему доступу до інтернету, але й як соціально детерміновану нерівність у цифрових компетенціях, можливості ефективно використовувати цифрові сервіси для вирішення життєвих проблем. Його наслідки просто вражають: «Фактично мова йде про виключення певних країн, соціальних груп, окремих людей з переваг цифрових технологій» [1].

Для вразливих категорій населення, таких як люди похилого віку, особи з інвалідністю, мешканці депресивних регіонів, відсутність цифрових навичок стає новим потужним фактором соціальної інклюзії, що обмежує їх доступ до соціальних послуг, медичної допомоги, освіти та ринку праці. Соціальний працівник опиняється перед необхідністю подолання цього розриву, що вимагає від нього нових компетенцій цифрового наставництва.

Другий виклик пов'язаний із появою нових форм соціальних патологій, що народжуються в цифровому середовищі. Кібербулінг, цифрова залежність, криптовалютні шахрайства – це лише частина явищ, що формують новий спектр соціальних проблем [2-4].

Особливість цих явищ полягає в їх транснаціональному характері, анонімності агресії та складності ідентифікації. Традиційні методи соціальної роботи, орієнтовані на офлайн-взаємодію, виявляються недостатньо ефективними для роботи з наслідками таких травм. Це вимагає розробки спеціалізованих протоколів надання допомоги, що враховують специфіку психологічних наслідків віртуальної агресії.

Третій виклик стосується фундаментальних етичних принципів соціальної роботи в цифровому середовищі. Використання соціальних мереж для моніторингу ситуації у клієнтів, проведення онлайн-консультацій, робота з даними – все це порушує класичні уявлення про конфіденційність та професійні межі.

Постають питання: чи є етичним моніторинг сторінки клієнта в соціальних мережах без його явної згоди? Як забезпечити безпеку даних при веденні електронних справ? Як підтримувати професійні межі в умовах, коли спілкування відбувається в месенджерах у будь-який час доби?

Відповіді на ці питання вимагають розробки нових етичних стандартів, що поєднують традиційні цінності соціальної роботи з реаліями цифрової епохи.

Таким чином, цифровізація суспільства формує комплекс серйозних викликів для соціальної роботи, що стосуються як зміни предмета професійної діяльності, так і трансформації її методологічних засад.

Поглиблення цифрового розриву як нової форми соціальної нерівності, поява цифрових соціальних патологій та необхідність адаптації етичних принципів до умов віртуальної взаємодії – це основні проблеми, що вимагають системної відповіді від професійної спільноти.

Подолання цих викликів неможливе без інтеграції цифрової грамотності в якості обов'язкового компоненту професійної підготовки соціальних працівників, розробки спеціалізованих методів роботи з цифровими ризиками та формування нових етичних стандартів, що регулюють професійну діяльність у цифровому середовищі.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Булатова, О. В. Соціальна нерівність та цифровий розрив / О. В. Булатова, О. В. Вишняков // Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 8 груд. 2023 р. – Кропивницький : Поліграф-Сервіс, 2024. – С. 74–76.
2. Кірова Д. (2025). Цифрова залежність як виклик сучасній психіці: між нормою, звичкою та патологією. Матеріали конференцій МНЛ, (18 квітня 2025 р., м. Львів), 309–311. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/1758>
3. Нечитайло А. (2025). Кібербулінг серед підлітків. Безпека дитини: правовий, організаційний, психологічний, освітній та інформаційний виміри : матер. II Всеукр. наук.- практ. конф. (м. Дніпро, 06 черв. 2025 р.). Дніпро : Дніпров. держ. ун-т внутр. справ, 2025. 430 с.
4. Олейник, А. (2022). Етичні феномени соціальних мереж: мова ворожнечі, кіберненависть та кібербулінг. Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії, 42, 118-124.

*Януш Олег Богданович, магістрант,  
Ляхович Галина Іванівна, д.е.н., професор,  
професор кафедри управління та адміністрування*

## **ДО ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРІВ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Сучасна система охорони здоров'я функціонує в умовах перманентних трансформацій, що обумовлює підвищені вимоги до якості управління. Глобалізаційні процеси, технологічні інновації, демографічні зміни та пандемійні виклики останніх років значно ускладнили управлінське середовище. Традиційний адміністративний підхід, орієнтований на виконання нормативних вимог та контроль ресурсів, виявляється недостатнім для ефективного керівництва мультипрофесійними командами медичних закладів. У цьому контексті розвиток лідерських компетенцій менеджерів охорони здоров'я стає стратегічним пріоритетом, що забезпечує не лише операційну ефективність, але й якість надання медичних послуг, інноваційний потенціал організації та здатність до адаптації в умовах невизначеності. Сучасний керівник медичного закладу повинен поєднувати ролі адміністратора, лідера змін та мотиватора високопрофесійних фахівців, що вимагає цілеспрямованого формування спеціалізованих компетенцій, адаптованих до особливостей медичної галузі.

«Лідерство повинно бути колективним та підтримуватися медичними, клінічними й управлінськими професіоналами, які співпрацюють для забезпечення висококваліфікованої медичної допомоги» [2, с. 190]. Специфіку лідерства в охороні здоров'я детерміновано унікальним характером діяльності, де об'єктом впливу виступають як пацієнти, так і висококваліфіковані фахівці з сильною професійною ідентичністю [1]. Медичні працівники, на відміну від персоналу інших галузей, керуються не лише організаційними нормативами, але й професійною етикою та стандартами медичної практики, що створює додаткові виклики для управління. Ефективний лідер у цій сфері має поєднувати компетенції адміністратора, що забезпечує ресурсну та нормативну складові роботи закладу, і лідера-наставника, здатного мотивувати та об'єднувати навколо спільної мети різнопланових фахівців. Теоретичний аналіз дозволяє виокремити три взаємопов'язані групи компетенцій, що формують ядро лідерського потенціалу керівника медичного закладу.

Перша група включає системне стратегічне мислення, здатність до аналізу макросередовища та адаптації організації до змін у законодавстві, технологіях та соціальних очікуваннях. Це передбачає вміння проводити SWOT- та PEST-аналізи специфіки ринку медичних послуг, розробляти довгострокові стратегії розвитку закладу з урахуванням демографічних трендів та інновацій в охороні здоров'я, а також ефективно управляти організаційними змінами в умовах обмежених ресурсів. Стратегічне мислення для керівника медичного закладу також включає розуміння принципів управління якістю медичної допомоги та здатність інтегрувати міжнародні стандарти в практику роботи установи.

Друга група охоплює комунікативну майстерність та емоційний інтелект, необхідні для вирішення конфліктів, ведення переговорів та формування

психологічно безпечного клімату в колективі. У контексті охорони здоров'я ці компетенції мають особливе значення через високий рівень стресу, мультидисциплінарний характер робочих команд та необхідність ефективної комунікації з пацієнтами та їх родинами. Розвинений емоційний інтелект дозволяє керівнику розпізнавати емоційний стан співробітників, ефективно управляти конфліктами в колективі та створювати атмосферу взаємної поваги та довіри, що безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг та зменшення кількості медичних помилок.

Третя група стосується здатності до управління інноваціями та організаційними змінами, що передбачає вміння подолати природній для медичної спільноти консерватизм та забезпечити впровадження нових клінічних протокол і управлінських практик.

Ця компетенція включає розуміння циклу впровадження медичних інновацій, управління знаннями в організації та здатність мотивувати персонал до безперервного навчання та вдосконалення професійних навичок. Особливістю інноваційного лідерства в медицині є необхідність поєднувати доказовий підхід до впровадження нових методів лікування з ефективним управлінням людськими та фінансовими ресурсами.

Таким чином, розвиток лідерських компетенцій менеджерів охорони здоров'я має ґрунтуватися на інтегративному підході, що поєднує формування системного мислення, комунікативної майстерності та здатності до інноваційної трансформації.

Структура цих компетенцій повинна враховувати специфіку організаційної культури медичних закладів, що ґрунтується на професійній автономії та колективній відповідальності за життя і здоров'я пацієнтів.

Ефективна модель розвитку лідерства повинна враховувати не лише індивідуальні якості керівників, але й організаційний контекст, в якому вони функціонують, включаючи особливості національної системи охорони здоров'я, корпоративну культуру конкретного закладу та специфіку регіонального ринку медичних послуг.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку конкретних методів оцінки та навчальних програм, орієнтованих на розвиток зазначених інтегративних якостей, а також на вивчення взаємозв'язку між рівнем розвитку лідерських компетенцій керівників та об'єктивними показниками ефективності роботи медичних закладів.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Григор'єва, І. В. (2022). *Особливості прояву лідерства в закладах охорони здоров'я. Теоретичне та практичне застосування сучасних наукових досліджень. Матеріали науково-практичної конференції (м. Чернівці, 28-29 жовтня 2022 р.)*. Одеса: Видавництво «Молодий вчений», 2022. 100 с.
2. Чугін С. *Специфіка лідерства в галузі охорони здоров'я. Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний, європейський та національний виміри змін: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (26 квітня 2024 року, м. Суми)*. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2024. 211 с.

***Тарантюк Наталія Мирославівна, магістрантка,  
Вакун Оксана Володимирівна, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування***

## **БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ: СУТНІСТЬ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ**

Інноваційна діяльність в сучасних умовах глобалізації та технологізації економіки стає важливим чинником конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємств. У цьому контексті бухгалтерський облік як інформаційна система, що забезпечує управління господарськими процесами, стикається з низкою концептуальних викликів, пов'язаних із відображенням сутності інноваційних проєктів. Специфіка таких проєктів полягає у високому ступені невизначеності, тривалості життєвого циклу, унікальності результатів та значної частки нематеріальних активів, що формується в процесі їх реалізації. Таким чином, бухгалтерський облік інноваційних проєктів можна визначити як спеціалізовану підсистему фінансового та управлінського обліку, що забезпечує ідентифікацію, вимірювання, реєстрацію, акумулювання та узагальнення інформації про ресурси, витрати, активи та результати діяльності, пов'язаної з розробкою, впровадженням та комерціалізацією інновацій.

Фундаментальною концептуальною проблемою є визначення моменту визнання та оцінки інноваційних активів [2]. Згідно з міжнародними стандартами бухгалтерського обліку, витрати на дослідження, будучи початковою фазою проєкту, як правило, визнаються витратами того періоду, в якому вони відбулися [1]. Однак витрати на розробку можуть бути капіталізовані за певних суворих умов, коли є технічна можливість та намір завершити створення активу, а також його майбутня економічна віддача може бути достовірно оцінена. Це створює значний суб'єктивізм у практиці обліку, оскільки оцінка майбутніх економічних вигод від інновації є високою мірою прогнозною. Крім того, виникає потреба у відокремленому відображенні власне інноваційного проєкту як центру інвестицій або центру витрат, що дозволяє акумулювати інформацію про нього незалежно від операційної діяльності підприємства.

Важливим аспектом є також розрізнення обліку за типами інноваційних проєктів. Для проєктів, спрямованих на створення нових продуктів або технологій, основним об'єктом обліку стають активи, що формуються – патенти, ноу-хау, промислові зразки. У разі ж проєктів, пов'язаних з впровадженням нових організаційних або маркетингових рішень, результати часто не мають матеріального втілення і можуть бути кваліфіковані як витрати майбутніх періодів або безпосередньо віднесені на поточні витрати, що суттєво впливає на фінансову звітність.

Таким чином, бухгалтерський облік інноваційних проєктів вимагає від бухгалтера не лише знань стандартів, але й глибокого розуміння технологічної та ринкової сутності проєкту, що робить його активним учасником управлінської команди, який забезпечує адекватну інформаційну підтримку для прийняття стратегічних рішень.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 «Нематеріальні активи». URL: <https://zakon.help/article/mizhnarodnii-standart-buhgalterskogo-obliku-38>.
2. Чебанова Н.В., Єфіменко Т.І. (2015). Об'єкти інноваційного походження та їх визнання. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка, (1 (2)), 60-63.

---

**Климкович Олександр Романович, магістрант,  
Жекало Ганна Іванівна, к.пол.н., доцент  
доцент кафедри управління та адміністрування**

**ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ПОНЯТТЯ РЕПУТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Поняття репутації організації є досить широким і часто асоціюється із її іміджем та враженням, яке вона справляє. Загалом, в літературі є багато визначень щодо розуміння репутації. Проаналізувавши різні наукові джерела ми дійшли висновку, що можна виділити три підходи, яких притримуються вітчизняні та зарубіжні вчені: по-перше, репутацію розглядають як обізнаність про організацію; по-друге, як її оцінку і по-третє, як актив, в який організація вкладає задля майбутньої віддачі.

Перша група науковців визначає репутацію як загальну обізнаність спостерігачів та зацікавлених сторін про компанію, але не містить жодних факторів оцінки. У цьому контексті використовуються такі терміни, як сприйняття (латентне, глобальне) або емоція. Інша група дослідників поняття репутації розглядає в сенсі оцінки. Середовище компанії сприяє формуванню її репутації завдяки власним оцінкам та думкам. Йдеться також про такі терміни, як думки або переконання. Ну і репутацію також можна сприймати як щось, що має значення та певну реальну цінність для компанії, тобто як актив. Вона може мати нематеріальну, фінансову чи іншу економічну цінність.

Узагальнивши всі ці три підходи в літературі автори О.М. Гребешкова, О.В. Шиманська сформуvalи визначення, відповідно до якого «репутація – це загальна поінформованість про діяльність компанії, що не передбачає глибокого аналізу її оцінки; це деяке знання, отримане шляхом безпосереднього залучення цільових груп до оцінки стану підприємства – на основі власного досвіду або думок сторонніх експертів; репутація – це нематеріальний об'єкт, що має вартісне вираження, тобто, по суті, є фінансовим або економічним активом» [1, с. 18].

Разом із тим, науковці виділяють кілька пов'язаних понять до корпоративної репутації. Зокрема, це ідентичність як сукупність зовнішніх ознак, символів, які визначають основні характеристики компанії. Також на противагу цьому, імідж як враження, яке компанія справляє на своє оточення (те, що спадає на думку, коли людина чує назву або бачить логотип компанії). Перехід між ідентичністю та іміджем є функцією зв'язків з громадськістю, маркетингу та інших організаційних процесів, які намагаються змінити враження про компанію. Важливо усвідомлювати, що хоча ідентичність компанії залишається незмінною, імідж та репутація в цьому розумінні є результатом

зовнішніх впливів. Ідентичність створюється всередині компанії та базується на корпоративній культурі. Вона складається з поточних практик, історії, цінностей та поведінки. Імідж створюється у свідомості зовнішніх осіб, стосується миттєвого враження про організацію та залежить від прямого або непрямого досвіду взаємодії з організацією. А репутація формується з часом, включає історичний компонент, який надає концепції відносно більш стабільного та тривалого характеру, ніж імідж. Її також можна описати як накопичення іміджу протягом певного тривалішого періоду. На неї можуть впливати як зміни в соціальному середовищі, так і стратегії самої організації або її конкурентів.

Варто зазначити, що поширеним є й комплексний підхід до розуміння репутації організації, де науковці переосмислюють її як колективну оцінку, засновану на фінансовому, соціальному та екологічному впливі.

Відповідно до цього підходу репутація організації — це сформована у свідомості зацікавлених сторін (stakeholders) стійка оцінка діяльності, цінностей, компетентності та соціальної відповідальності організації. Іншими словами, це сукупне уявлення суспільства про організацію, засноване на досвіді взаємодії, комунікації та очікуваннях.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. *Гребешкова О.М., Шиманська О.В. Ділова репутація як стратегічний актив компанії. Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). 2007. № 1–2. С. 18–22.*

---

**Тимчук Надія Василівна, магістрантка,  
Дмитришин Марта Василівна, к.е.н., доцент  
доцент кафедри управління та адміністрування**

## **ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ НА РІВНІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА МЕХАНІЗМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Загальна середня освіта переважно надається у територіальних громадах, тобто з максимальним наближенням до місця проживання її споживача та має ряд специфічних рис (рис. 1):

- **Обов'язковість** – загальна середня освіта є обов'язковою в Україні.
- **Безоплатність** для споживача – оплачується за рахунок бюджетних коштів.
- **Регульована державою** – надання освітніх послуг строго регулюється державними стандартами із чітким формулюванням вимог до отриманих компетенцій та результатів навчання.
- **Тривалість** – період здобуття 11-12 років.
- **Поетапність** – початкова, середня, профільна.
- **Масовість** – залучення великої кількості споживачів одночасно.
- **Однорідність** – споживачі освітньої послуги здебільшого одного віку.
- **Інклюзивність** – дозволяє залучати осіб із особливими потребами.
- **Безбар'єрність** – відсутність дискримінації за широким колом ознак.

## «Сучасні тренди світової науки»

- Залежність від суб'єктивних факторів – кваліфікація вчителів, активність учнів.



**Рис. 1. Специфічні риси освітніх послуг на рівні загальної середньої освіти**  
*\*побудовано авторами за даними [1-2]*

- Особлива роль батьків – батьки впливають на організацію надання освітніх послуг через батьківський комітет.
- Інтеграція формальної чи неформальної освіти – через поєднання формальних уроків із неформальними гуртками.

Управлінські рішення у сфері загальної середньої освіти фактично є розпорядчими актами, які «приймаються керівництвом та колегіальними органами для досягнення цілей закладу освіти (якості надання послуг, розвитку, ефективності витрачання коштів)» [1].

Механізм прийняття управлінських рішень включає ряд етапів (рис. 2):

1. Діагностика та визначення мети.
2. Пошук та оцінка альтернатив.
3. Прийняття та затвердження прийнятого рішення.
4. Реалізація та контроль.

На першому етапі прийняття управлінського рішення відбувається виявлення проблеми. Такими проблемами можуть бути, наприклад, низькі результати учнів під час проходження незалежного оцінювання, конфлікти у колективі чи високий рівень зношення наявного обладнання.

Для збору інформації про проблему проводиться її моніторинг, допускається проведення опитувань та анкетувань, аналіз статистичної інформації та проведення самоцінювання.

На завершенні першого етапу прийняття управлінського рішення повинне бути сформоване чітке бачення бажаного кінцевого результату.



**Рис. 2 Механізм прийняття управлінських рішень у процесі надання освітніх послуг на рівні загальної середньої освіти**

*\*побудовано авторами за даними [3-4]*

Під час генерації варіантів доцільно застосовувати метод мозкового штурму, метод Дельфі чи ж записування ідей по мірі їх появи. Коли наявні альтернативи їх оцінюють з урахуванням ряду критеріїв:

- витратність;
- ефективність
- реальність;
- відповідність наявним повноваженням;
- відповідність стратегії.

Коли альтернативи оцінюють, обирається оптимальне рішення та розпочинається процес його узгодження із зацікавленими сторонами (здобувачі освіти, батьки) через відповідні спеціально створені органи (батьківські комітети, органи учнівського самоврядування). Після цього рішення затверджується наказом керівника, або ж рішенням педагогічної ради. За потреби управлінське рішення може бути зафіксованим у положеннях закладу загальної середньої освіти або ж його наслідки позначитись на змінах у стратегічних документах.

Для ефективного контролю за виконанням ухваленого управлінського рішення призначаються відповідальні особи та плануються відповідні ресурси на здійснення контрольних повноважень, а також визначаються терміни здійснення такого контролю та графік здійснення контрольних заходів.

Моніторинг результатів реалізації управлінського рішення дозволяє зберігати зворотний зв'язок із суб'єктами освітнього процесу, та за потреби коректувати прийняте рішення.

На прийняте управлінське рішення впливає ряд факторів, серед яких урахування позиції усіх учасників освітнього процесу, прозорість прийняття рішення, якість, повнота та своєчасність наданої інформації про прийняте рішення, якість та досвід роботи керівника закладу загальної середньої освіти.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Дем'янишина О. А. Управління загальною середньою освітою України в умовах децентралізації / О. А. Дем'янишина, Л. В. Лукашенко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2022. - № 3-4. - С. 30-40.
2. Захорольська В. М. Управління освітою в Україні: сутність, основні поняття і характеристики / В. М. Захорольська // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування. - 2022. - Т. 33(72), № 3. - С. 69-75.
3. Костюніна Ю. О. Особливості управління освітою в умовах воєнного стану // Ефективність державного управління. - 2023. - Вип. 1-2. - С. 42-46.
4. Краснобока Т. Державне управління освітою в контексті європейської інтеграції України / Т. Краснобока, Л. Шкіль, М. Огороднійчук // Публічно-управлінські та цифрові практики. - 2024. - Вип. 2. - С. 54-61.

---

**Собкович Анастасія Іванівна, магістрантка,  
Данилюк Марія Миколаївна, к.е.н.,  
доцент кафедри управління та адміністрування**

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БРЕНДУ**

Сучасний світ характеризується стрімким розвитком, де політичні, соціальні, економічні та культурні аспекти інтегруються в єдиний економічний простір. Глобалізація, яка супроводжує цей процес, у свою чергу сприяє універсалізації та уніфікації діяльності підприємств, що посилює конкуренцію між національними економіками. Водночас виникає необхідність у створенні й зміцненні власної унікальності на ринку. Формування національного бренду відкриває нові можливості для залучення інвестицій, підвищення міжнародного іміджу країни, поліпшення умов розвитку бізнесу та підприємництва.

Сьогодні, як ніколи раніше, потужний і позитивний національний бренд є надзвичайно важливим активом для кожної держави. У контексті глобальних викликів, зокрема повномасштабної війни, ініційованої Росією, формування національного бренду України набуває особливої значущості. Це не лише питання іміджевої політики, а й ключовий інструмент для захисту національних інтересів, залучення міжнародної підтримки та інвестицій.

Для аналізу особливостей національного бренду України, його еволюції та вдосконалення варто детальніше розглянути сутність цього феномену. Саймон Анхольт, один із засновників сфери національного брендингу, визначає брендинг країни як систематичний процес узгодження дій, поведінки, інвестицій, інновацій та комунікації країни задля реалізації стратегії її конкурентної ідентичності. У межах його теорії, відомої як "шестикутник Анхольта", прийняття будь-якої держави формується під впливом шести ключових аспектів:

- 1) Експорт національної продукції — відображає світовий імідж товарів і послуг;
- 2) Державне управління — демонструє політичний курс, ухвалені рішення та якість державного менеджменту;
- 3) Інвестиційна привабливість й імміграційна політика — характеризує рівень затребуваності країни для життя, праці чи навчання, а також для зовнішніх інвесторів;
- 4) Культура і традиції — формується через оцінку сучасного мистецтва, музики, літератури, кіно тощо;
- 5) Народ — вимірює репутацію жителів країни у таких галузях як знання, гостинність, освітній рівень і поведінка за межами держави; водночас до іміджу країни додають і постаті видатних діячів;
- 6) Туризм — оцінюється через рівень зацікавленості туристами та привабливість визначних місць [1].

Згідно із результатами досліджень, проведених Українським інститутом, значна частина іноземної аудиторії має поверхове розуміння про Україну або пов'язує її переважно з негативними історичними подіями, такими як аварія на Чорнобильській АЕС, Голодомор, трагедія Бабиного Яру чи російсько-український збройний конфлікт. Крім того, окремі респонденти демонструють схильність до змішування України з Росією, що пояснюється впливом спільного радянського минулого. Такий стан речей здебільшого обумовлений недостатнім рівнем поширення позитивної інформації про сучасні досягнення та важливі події в Україні.

Історія України сповнена значущими постатями, які залишили вагомий слід у розвитку держави, науки й культури. Серед найвідоміших виділяється Тарас Григорович Шевченко. Його слава доповнена іншими видатними іменами: Борис Патон, Микола Амосов, Сергій Корольов, брати Кличко, Михайло Грушевський, Богдан Хмельницький, Григорій Сковорода.

Україна завжди була відомою завдяки своїм науковим досягненням і культурній спадщині. Нашу країну прославили літак Ан-225 «Мрія», операції зі зварювання живих тканин, унікальна станція метро «Арсенальна», всесвітньовідома різдвяна пісня «Щедрик» (відомий переклад «Carol of the Bells»), найдовший музичний інструмент — трембіта, та Конституція Пилипа Орлика. На жаль, частину наших досягнень зруйнувала війна, як-то у випадку із знищенням легендарного літака.

Важливим аспектом сучасної України стала діджиталізація. Наша країна стала першою у світі, яка прирівняла електронні паспорти до паперових. Завдяки зусиллям Міністерства цифрової трансформації було створено систему електронних послуг «Дія», що дозволила використовувати широкий набір онлайн-сервісів — від оформлення документів до відкриття ФОП за лічені хвилини. Україна впевнено рухається до моделі гармонійного безпаперового суспільства.

Уряду вдалося заснувати міжнародну маркетингову кампанію «Ukraine now», спрямовану на формування сильного бренду нашої держави у світі, залучення інвестицій і розвиток туризму. Через сайт цього проекту

демонструються досягнення країни, її історія і сучасність — як до війни, так і під час нинішніх складних обставин.

Іноземні компанії розглядають перспективу співпраці з Україною після закінчення конфлікту, що стане важливим кроком до відновлення економіки. Міжнародна підтримка поступово забезпечує нашу державу ресурсами й можливостями для відродження інфраструктури.

Головним викликом після перемоги стане повернення громадян, які були змушені покинути домівки через війну. Інвестиції, нові робочі місця та активна популяризація України в світі стануть чинниками, які допоможуть щонайшвидше повернути українців додому та почати новий етап розбудови країни.

Національний бренд країни є важливим індикатором ідентичності, який створює сприятливі умови для зміцнення її конкурентоспроможності на міжнародній арені. Сучасна динаміка міжнародних відносин підкреслює значущість формування та розвитку державного іміджу, що фактично втілюється у поняття національного брендингу.

Україна посідає помітне місце у сфері репутаційного іміджу. Її історична спадщина та сучасні досягнення відкривають можливості для посилення сприйняття країни на глобальному рівні. Завдяки кампанії «Ukraine NOW», прогресу у діджиталізації державного управління та руху до євроінтеграції, український бренд демонструє світу свою важливість.

Ми володіємо міцною основою для формування стратегій розвитку національного бренду, що сприяє залученню інвестицій і забезпеченню міжнародної підтримки. Повномасштабна війна, розв'язана російською федерацією проти України, вже стала прикладом, як можна працювати над покращенням глобального сприйняття нашої держави. Післявоєнна Україна матиме значний потенціал для самовдосконалення, підвищення конкурентоспроможності та відновлення.

Таким чином, Україна має всі підстави для посилення та розвитку власного національного бренду, що стане засобом вираження її інтересів у сфері демократії та економічного прогресу на світовій арені.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Anholt S. *Competitive identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. London: Palgrave Macmillan, 2007. 147 p.
2. Мельник О. Г., Радченко Я. П. «Формування національного бренду України в міжнародній діяльності». *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, № 2 (9), 2023.
3. Мадрига Т. «Національний бренд України як засіб комунікації в умовах повномасштабної війни». *Вісник Прикарпатського університету*, 2024.
4. *Звіт про сприйняття України у світі 2022*. <https://brandukraine.org.ua/uk/analytics/zvit-pro-spriynnyattya-ukrayini-u-sviti-2022/>
5. *Звіт про сприйняття України у світі 2023. Brand Ukraine, 2023*. [https://brandukraine.org.ua/documents/148/UA\\_Ukraines\\_Global\\_Perception\\_Report\\_2023.pdf](https://brandukraine.org.ua/documents/148/UA_Ukraines_Global_Perception_Report_2023.pdf)

**Кричовська Тетяна Михайлівна, магістрантка,**  
**Дмитришин Марта Василівна, к.е.н., доцент**  
доцент кафедри управління та адміністрування

## **ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ТА МЕХАНІЗМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Особливості надання культурних послуг на рівні територіальних громад пов'язані в першу чергу із процесами децентралізації публічної влади та специфіки управлінських процесів на місцевому рівні, які можуть суттєво відрізнятися від аналогічних процесів на рівні загальнодержавному.

Ключовими особливостями надання культурних послуг на рівні територіальної громади є наступні (рис. 1):

- пряма та безпосередня відповідальність за надання культурних послуг у громаді лежить на управлінні територіальною громадою;
- культурні послуги у громаді максимально наближені до їхнього споживача;
- важливе значення має урахування особливостей локальної ідентичності (унікальних культурних потреб місцевого населення, історичної спадщини, місцевих традицій тощо);
- 



**Рис. 1. Особливості надання культурних послуг на рівні територіальної громади**

*\*побудовано автором на основі [1-9]*

- культурні послуги у територіальній громаді отримують швидкий зворотних зв'язок від місцевого населення (відгук мешканців), що дає можливість в оперативному порядку коректувати зміст наданих культурних послуг (репертуар, програмну політику громади);

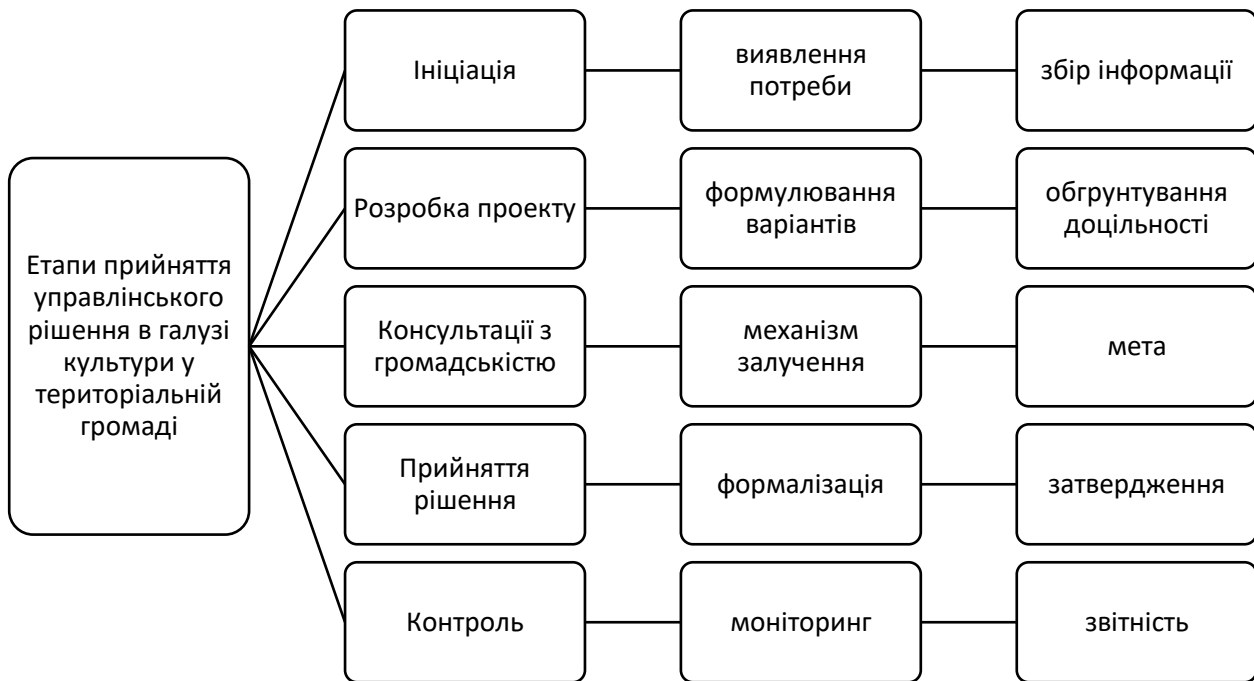
### «Сучасні тренди світової науки»

- заклади культури на рівні громади переважно є мультифункціональними – тобто надають не один вид культурних послуг одночасно (клуби та центри культури у громаді поєднують у собі місце для дозвілля, збору громадян, місце надання освітніх послуг, часто бібліотеку та музей, чи навіть виборчу дільницю);
- культурні послуги у територіальних громадах часто спрямовані на проведення заходів із стимулювання розвитку місцевого підприємництва (ярмарки, майстер-класи, популяризація народних промыслів);
- бюджети територіальних громад переважно мають дефіцит фінансових ресурсів на проведення культурних заходів, а якість культурних послуг вимагає пошуку спонсорів, меценатів та інших додаткових джерел фінансування;
- реалізація культурних проектів та програм на рівні громади передбачає активне залучення громадськості, бізнесу, приватних осіб з їхніми ініціативами;
- надання цифрових культурних послуг використовується паралельно із основними для збільшення доступності маломобільних груп населення територіальної громади, або ж мешканців віддалених населених пунктів;
- значна увага приділяється доступності культурних послуг для людей літнього віку, дітей, осіб з інвалідністю (інклюзія).

Механізм прийняття рішень щодо культурної політики у громаді, організації та проведення культурних заходів переважно є складним, поетапним та колегіальним, що слідує із повноважень, спричинених реформою децентралізації.

Механізм прийняття рішення щодо культурних послуг у територіальній громаді включатиме такі послідовні етапи (рис. 2):

- ініціація проблеми – виявлення певної проблеми може бути здійснено як керівником чи працівниками відділу культури, так і як відповідь на звернення громадян, подані електронні петиції місцевими мешканцями, у процесі інвентаризації наявного обладнання, ініційоване депутатами місцевої ради, головою чи іншими відповідальними чи небайдужими особами. Після виявлення проблеми здійснюють її аналіз – збір інформації, аналіз культурної карти територіальної громади, проведення опитування, оцінка наявних фінансових ресурсів, аналіз можливостей та загроз, сильних та слабких сторін ідеї;
- напрацювання варіантів – розробляються альтернативні проекти можливого рішення, що покликане розв'язати проблему, яка виникла (наприклад, капітальний ремонт приміщення, побудова нової будівлі, здача майна в оренду тощо). По кожному можливому рішенню проводиться розрахунок економічної доцільності його реалізації та оцінка соціо-культурного впливу такого рішення на життя громади;



**Рис. 2. Етапи прийняття управлінського рішення під час надання культурних послуг на рівні територіальної громади**

*\*побудовано автором на основі [1-9]*

- консультації з громадськістю – важлива особливість рішень культурного характеру полягає в його обов’язковій легітимності із схваленням місцевого населення, яке досягається через механізм проведення громадських слухань, обговорення на дорадчо-консультаційних радах, винесення на бюджет участі, тощо. Метою таких дій є збір інформації про проблему, забезпечення можливості заручитись підтримкою місцевого населення та отримання його схвалення;
- формалізація прийнятого рішення найчастіше відбувається через розгляд на профільній депутатській комісії, а остаточне рішення приймається на сесії місцевої ради більшістю голосів та підписується її головою. Простіші рішення можуть також прийматись у формі наказів керівника профільного управління (департаменту, відділу) або ж розпорядженням голови громади;
- впровадження в дію прийнятого рішення відбувається через його реалізацію профільним відділом виконавчого комітету місцевої ради із супроводжуючим моніторингом досягнення поставлених цілей (включаючи фінансовий контроль) періодично чи постійно. Завершується цикл прийняття управлінського рішення представлення публічного звіту перед мешканцями громади.

Фактично рішення у сфері надання культурних послуг на рівні територіальної громади можна вважати гібридними, адже вони повинні враховувати двоїсту складову: творчу та публічну.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Гурова І. В. *Фанатська культура (фан-культура): від споживання масової до творення популярної* / І. В. Гурова // Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. - 2024. - № 1. - С. 71-76.
2. Добродум О. *Релігія, культура та штучний інтелект: постмодерністський контекст сучасності* / О. Добродум, Е. Мартинюк, О. Никитченко // Українське релігієзнавство. - 2024. - № 96. - С. 75-83.
3. Кавун В. М. *Українська музична культура: інтеграційний компонент* // Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. 2024. 3. С. 53-57.
4. Ковтанюк Ю. *Культура стартує по-новому: цифрові програми для бібліотек і архівів Німеччини та України* / Ю. Ковтанюк, Г. Безпала // Бібліотечний вісник. - 2024. - № 3. - С. 42-50.
5. Кулагіна-Стадніченко Г. М. *Релігійна культура і проблема співіснування у глобалізованому світі* / Г. М. Кулагіна-Стадніченко // Філософія та управління. - 2024. - № 3-4. - С. 10-18.
6. Левченко М. *Мистецтво на передовій: візуальна культура війни та образ перемоги в українському арт-дискурсі 2022-2024 років* / М. Левченко, Л. Лимаренко, Н. Терешенко // Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку. - 2025. - Вип. 50. - С. 100-108.
7. Савчин Л. М. *Культура танцю в пошуку шляхів духовності особистості* / Л. М. Савчин // Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. - 2024. - № 1. - С. 90-95.
8. Севрук І. *Культура пам'яті у смисловому полі національно-патріотичного виховання* // Вісник Львівського університету. Філософсько-політологічні студії. - 2024. - Вип. 52. - С. 251-257.
9. Семеніхіна О. В. *Академічна культура: компаративний аналіз підходів до інтерпретації поняття* // Перспективи та інновації науки (Серія "Педагогіка", Серія "Психологія", Серія "Медицина"). - 2024. - № 3. - С. 590-599.

---

**Євич Павло Сергійович, магістрант**

## **ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО РОБОТИ З НЕБЛАГОПОЛУЧНИМИ СІМ'ЯМИ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

Організаційно-правові засади соціальної роботи в Україні, спрямованої на підтримку сім'ї, дітей та молоді, визначені відповідним національним законодавством, яке ґрунтується на Конституції України [1], ЗУ «Про соціальні послуги» [2], ЗУ «Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю» [3] та інших нормативних актах.

Об'єктами цієї роботи є сім'ї, діти та молодь, які перебувають у складних життєвих обставинах (СЖО). Суб'єктами, що здійснюють цю діяльність, є уповноважені органи, соціальні служби, фахівці із соціальної роботи, а також громадські та благодійні організації [3].

Соціальна робота базується на низці ключових принципів, які забезпечують її гуманістичну та правову спрямованість: дотримання та захист прав людини, цільовий та індивідуальний підхід, доступність послуг, добровільність вибору, максимальна ефективність використання ресурсів та, що є критично важливим, забезпечення конфіденційності інформації та дотримання етичних норм фахівцями соціальних служб [3].

Фундаментальним підходом у роботі із неблагополучними сім'ями є системний підхід. Він розглядає сім'ю як цілісну інтерактивну систему [6], а не просто сукупність окремих індивідів. Увага соціального працівника сфокусована на системних відносинах, відомих як "особистість у ситуації/оточенні", а також на комунікаціях, міжособистісних ролях та міжпоколінних взаємодіях всередині сім'ї.

Особливу увагу в межах даного підходу приділяється стадіям розвитку сім'ї. Як цілісна система, сім'я проходить певні етапи розвитку, зокрема, Г. Бейтсон визначив 8 таких стадій [4, с. 81-82]. Дисфункції часто виникають, коли сім'я не може адаптуватися до необхідних змін функцій або ролей, наприклад, у підлітковому віці дитини, коли центр соціалізації зміщується з сім'ї до групи ровесників, і емоційні контакти з батьками природно послаблюються.

Серед інших підходів М. Лукашевич та І. Мигович виділяють наступні [5]: психолого-орієнтований (зосередження на індивідуальних особливостях, психологічному стані членів сім'ї), соціолого-орієнтований (акцент на соціальному оточенні, економічних та культурних факторах), та комплексний (поєднання різних підходів та методів для вирішення багатогранних проблем сім'ї).

В межах психолого-орієнтованого підходу увагу акцентується на індивідуальних психологічних характеристиках та стані членів сім'ї. Основною метою є виявлення внутрішніх психологічних чинників, які впливають на конфлікти чи дисгармонію в сім'ї, а також розробка індивідуальних та групових інтервенцій для їх корекції.

Психолого-педагогічний підхід передбачає можливе застосування методів психологічного консультування, психотерапії, тестування особистості, роботи з емоційним станом та міжособистісними взаємовідносинами. Серед переваг даного підходу глибоке розуміння психологічних потреб кожного члена сім'ї, а також можливість персоналізованої допомоги, адаптованої до конкретних психологічних особливостей членів сім'ї. Водночас, в межах даного підходу можливе ігнорування зовнішніх соціальних чи економічних чинників, що впливають на сім'ю.

Соціолого-орієнтований підхід розглядає проблеми сім'ї через призму соціального оточення, економічних, культурних та інституційних чинників. Він спрямований на виявлення зовнішніх чинників ризику (бідність, безробіття, дискримінація, житлові проблеми) та організацію соціальної підтримки. Практично даний підхід може реалізуватись через соціальні програми, функціонування груп підтримки, взаємодію із державними та громадськими структурами.

Даний метод дає змогу враховувати реалії життя сім'ї та розробляти ефективні системи підтримки, а також може запобігати виникненню соціально значущих проблем (безпритульність, насильство, правопорушення тощо). Водночас, в межах даного підходу менше уваги приділяється психологічним аспектам та внутрішнім конфліктам сім'ї.

Комплексний підхід поєднує психологічні, соціальні та іноді педагогічні, медичні чи юридичні методи для вирішення багатогранних проблем сім'ї. Він

передбачає роботу над внутрішньою психологічною динамікою сім'ї, одночасно враховуючи соціальні та економічні чинники, а також залучає мультидисциплінарні ресурси.

Даний підхід забезпечує цілісну допомогу сім'ї, а також підвищує ефективність втручання за рахунок синергії різних методів та фахівців. Водночас, його реалізація потребує високої кваліфікації фахівців та координації між різними службами.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення 09.02.2025 р.)
2. Про соціальні послуги : Закон України 2671-VIII від 17 січня 2019 року. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 18, ст.73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення 09.02.2025 р.)
3. Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю : Закон України від № 2558-III від 21.06.2001. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T012558?an=217> (дата звернення 09.02.2025 р.)
4. Корман О. А. Сімейні відносини та батьківство : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП "Вид. дім "Персонал", 2014. 184 с.
5. Лукашевич М. П., Мигович І. І. Теорія і методи соціальної роботи : навч. посіб. К. : МАУП, 2003. 168 с.
6. Системна сімейна терапія. URL: <https://holdyou.net/page/sistemna-smejna-terapyu> (дата звернення 05.04.2025 р.)

---

**Павлюк Юрій Юрійович, магістрант**

## **СУТНІСТЬ СІМЕЙНОЇ МЕДІАЦІЇ ЯК АЛЬТЕРНАТИВНОГО СПОСОБУ ВИРІШЕННЯ СПОРІВ**

Медіація є альтернативним механізмом розв'язання конфліктів за участю нейтрального посередника – медіатора, який сприяє сторонам у досягненні взаємоприйняттого рішення на принципах добровільності, взаємної поваги та співробітництва. Її впровадження спрямоване на зниження рівня конфліктності у міжособистісних і групових взаємодіях, формування культури мирного ведення переговорів та застосування гуманних способів врегулювання суперечностей, що зберігає свою суспільну значущість незалежно від історичного періоду.

За своєю сутністю медіація є відновлювальною процедурою, оскільки ґрунтується на принципах рівноправності та самоповаги сторін, стимулює конструктивну поведінку в конфліктних ситуаціях, підтримує ненасильницькі моделі реагування на напругу та ескалацію суперечок. Її метою є відновлення порушених унаслідок конфлікту соціально-психологічних зв'язків, міжособистісних взаємин, емоційної рівноваги учасників і компенсація завданої шкоди. Саме тому медіацію прийнято розглядати як ключовий інструмент відновлювального підходу.

В Законі України «Про медіацію» медіація трактується як «...позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за

допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів» [1].

Колектив вітчизняних авторів на чолі з О. Чепік-Трегубенко розглядають медіацію як «вирішення конфлікту/спору, в якому медіатор як нейтральна сторона сприяє досягненню добровільної взаємовигідної угоди між конфліктуючими суб'єктами» [4, с. 63].

Як ефективна технологія врегулювання спорів медіація отримала широке поширення в різних сферах суспільного життя у світовій практиці. Однією з найбільш розвинених і затребуваних галузей її застосування є сімейна медіація, орієнтована на розв'язання конфліктів у сфері сімейних відносин та підтримання конструктивної взаємодії між їх учасниками.

Витоки сімейної медіації сягають другої половини ХХ століття, коли в країнах Північної Америки та Західної Європи вона почала застосовуватися як альтернатива судовим процесам у справах про розлучення, визначення місця проживання дітей, аліменти, розподіл майна тощо. Згодом вона набула поширення і в інших правових системах, адаптуючись до культурних та соціальних особливостей різних країн.

Сімейна медіація є одним із найбільш прогресивних інструментів альтернативного вирішення спорів АDR – «Alternative Dispute Resolution» [2] у сфері сімейних правовідносин. В країнах ЄС також можуть застосовуватись терміни «Ефективного розв'язання спорів» [2] («EDR – Effective dispute resolution» [2]) та «Дружне розв'язання спорів» [2].

Загалом існує кілька способів вирішення сімейних конфліктів (спорів). Перший – силовий: йдеться не лише про фізичну силу, а й про силу авторитету батька, вчителя. У такі моменти дорослий бере на себе відповідальність та приймає рішення. Другий спосіб вирішення конфлікту – правовий. Це і правила, прийняті в сім'ї, які обов'язково потрібно промовляти з дитиною, та юридична допомога у разі розлучення або поділу майна. І третій спосіб – з обов'язковим врахуванням інтересів всіх сторін сімейного конфлікту, тобто медіація.

Розглянемо підходи вітчизняних науковців до розгляду поняття сімейної медіації. Так, І. Чеховська й М. Довга відзначають, що «сімейна медіація – це ефективна, багатогранна та гнучка процедура, яка дозволяє сторонам досягти найбільш прийняттого для себе вирішення конфлікту» [5, с. 133].

На думку В. Чорнописької «сімейна медіація – це процес вирішення сімейних спорів мирним способом (шляхом порозуміння), в якому незалежна сторона (медіатор) сприяє і налагоджує комунікацію між суб'єктами спору та допомагає прийняти зважені рішення, що задовольняють кожену сторону» [6, с. 396].

О. Парнета й С. Федик вважають, що «сімейна медіація – це гнучка процедура вирішення різноманітних сімейних конфліктів, яку можна адаптувати під унікальну ситуацію кожної сім'ї» [3, с. 102].

Таким чином, сімейну медіацію є добровільною, конфіденційною та структурованою процедурою, під час якої сторони сімейного конфлікту за допомогою нейтрального та неупередженого посередника (медіатора) намагаються досягти взаємоприйняттого та стійкого рішення.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Про медіацію : Закон України від 16 листопада 2021 р. (зі змін. та допов.). Відомості Верховної Ради України. 2022. No 7. Ст. 51.
2. Альтернативні способи вирішення спорів. URL: <https://unba.org.ua/publications/8920-al-ternativni-sposobi-virishennya-sporiv.html> (дата звернення 20.02.2025 р.)
3. Парнета О., Федик С. Медіація як спосіб вирішення сімейних спорів. Актуальні проблеми правознавства. 2021. No 1. С. 100–106.
4. Ченік-Трегубенко О.С., Чернобук В.В., Петриченко К.С. Теоретико-прикладні аспекти застосування медіації в умовах воєнного стану в Україні (на прикладі сімейної медіації). Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». 2025. Випуск No 03. Частина 1. С. 61-66. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/332613/321628> (дата звернення 26.05.2025 р.)
5. Чеховська І.В., Довга М.О. Медіація як альтернативний спосіб вирішення сімейних спорів. Ірпінський юридичний часопис. 2023. No 3 (12). С. 123–138.
6. Чернописька В., Чернописька Х. Сімейна медіація як модус вирішення спорів у сімейних правовідносинах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Юридичні науки. 2024. Т. 11. No 1. С. 391–399.

---

**Лесів Назарій Ярославович, магістрант**

**СОЦІАЛЬНА ПОСЛУГА МЕДІАЦІЇ: ПРИНЦИПИ, ЗМІСТ ТА  
ТЕХНОЛОГІЇ НАДАННЯ**

Медіація як соціальна послуга є комплексом заходів, спрямованих на організацію та проведення процесу врегулювання конфліктів із залученням нейтрального посередника – медіатора. В основі цієї послуги лежать принципи добровільності, конфіденційності, нейтральності та рівності сторін, що забезпечує безпечні умови для конструктивного діалогу.

Процедура медіації в Україні ґрунтується на чотирьох ключових принципах, законодавчо закріплених у статті 4 Закону України «Про медіацію» [1]:

**Добровільність.** Медіація застосовується виключно за взаємною згодою сторін конфлікту.

**Конфіденційність.** Усі учасники процедури, включаючи медіатора, не мають права розголошувати інформацію, яка стала їм відома під час підготовки та проведення медіації, якщо інше не встановлено законом або письмовою угодою сторін. Медіатор також не може бути допитаний як свідок у цій справі з приводу конфіденційної інформації [6]. Високий ступінь конфіденційності є не тільки етичною вимогою, але також й важливим механізмом заохочення сторін до щирості. Знаючи, що їхні справжні інтереси та потреби, розкриті під час переговорів, не будуть використані проти них у подальшому судовому провадженні, сторони мають більший стимул до відкритості та пошуку компромісу.

**Нейтральність, незалежність та неупередженість медіатора.** Медіатор є нейтральною особою і не має власної компетенції приймати рішення або генерувати варіанти рішень для сторін. Медіатору забороняється поєднувати функцію медіатора з функцією представника чи захисника однієї зі сторін у

цьому ж конфлікту, надавати сторонам консультації щодо прийняття рішення або висловлювати оцінювальні судження.

Самовизначення та рівність прав сторін медіації. Сторони медіації мають рівні права, можливості та правомочність самостійно приймати рішення про врегулювання спору.

Окрім даних принципів, науковці та практики також виділяють принципи неформальності, гнучкості процедури, розподілу відповідальності та правомочності сторін.

У результаті професійної діяльності медіаторів виникають різні комунікативні практики, які базуються на кількох типологічних моделях медіації [4]. Визначення та розуміння цих моделей є критичним для застосування медіації у соціальній роботі, оскільки різні конфлікти потребують різних підходів. До основних моделей належать: фасилітативна, оціночна, трансформативна, відновна та наративна [3, 4].

В соціальній роботі найбільш ефективно реалізуються трансформативна та відновна моделі, оскільки вони корелюють з головною метою соціальних послуг – відновленням соціальних відносин.

Окремо також виділяється модель медіації за участю судді-медіатора (court-annexed mediation), яка передбачає, що спеціально навчений суддя проводить процедуру медіації у відокремленій площині, розділяючи суддівські та медіативні функції [2, с. 86-87]. Однак, дана модель передбачає швидше юридичну процедуру медіації.

Соціальна послуга медіації надається відповідно до Державного стандарту, який регламентує процедуру з урахуванням технології case management «ведення випадку» [5]. Це означає, що процес медіації вбудований у ширший алгоритм надання соціальних послуг.

Стандартні етапи надання соціальної послуги медіації включають [1]:

I. Аналіз заяви та оцінка індивідуальних потреб. На даному етапі проводиться інформаційно-оціночна зустріч, для якої може використовуватися спеціальна оціночна форма. Метою даного етапу є визначення потреби отримувача та ризиків, які пов'язані з конфліктом.

II. Розроблення індивідуального плану (ІП). На основі оцінки потреб створюється план, що деталізує необхідні медіаційні заходи.

III. Укладення договору. Укладається договір про надання соціальної послуги (на строк не більше 1 року) та, у разі потреби, договору медіації.

IV. Виконання договору та ІП. Це етап безпосереднього проведення медіаційних зустрічей.

V. Моніторинг та оцінювання якості. На даному етапі поводиться оцінка ефективності та результатів надання соціальної послуги [5].

Важливо, що ІП з відмітками про виконання, підписаний надавачем соціальної послуги, виконує функцію акта надання-отримання послуг. Така деталізація та документація підкреслює високу адміністративну вимогу до контролю за «веденням випадку», що є обов'язковим елементом державного фінансування та забезпечення якості соціальних послуг, відрізняючи цей підхід від менш формалізованої приватної медіації.

Важливою в даному контексті є професійна компетентність та вимоги до соціального медіатора, який є спеціально підготовленою особою, яка повинна бути нейтральною, неупередженою та незалежною. Медіатор не має права приймати рішення у конфлікті [1, 7].

Отже, соціальна послуга медіації ґрунтується на поєднанні принципів медіації, професійних знань медіатора, чітко структурованих процедур та гнучких комунікативних інструментів, що сприяють створенню умов для взаєморозуміння та співпраці між учасниками конфлікту. Її впровадження у практику соціальної роботи дозволяє не лише вирішувати суперечки, але й зміцнювати соціальний капітал спільноти, попереджати повторні конфлікти та розвивати навички мирного співіснування. Таким чином, медіація виступає одним із ключових механізмів формування відновлювального підходу в системі соціальних послуг.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Про медіацію : Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2022, № 7, ст.51. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (дата звернення 18.03.2025 р.)
2. Біцай А. В. Моделі медіації у світі та перспективи для України. Право і суспільство. 2013. № 6. С. 85-89. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis\\_2013\\_6\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2013_6_21) (дата звернення 29.04.2025 р.)
3. Відновне правосуддя та медіація. URL: <https://legalaid.gov.ua/publikatsiyi/vidnovne-pravosuddya-ta-mediaczija/> (дата звернення 21.04.2025 р.)
4. Медіація. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Медіація> (дата звернення 21.04.2025 р.)
5. Романадзе Л. Д., Яремко О.М. Соціальна послуга медіації: організаційно–правове забезпечення. Галицькі студії. Юридичні науки. 2025. № 10. DOI: [https://doi.org/10.32782/galician\\_studies/law-2025-10-5](https://doi.org/10.32782/galician_studies/law-2025-10-5) (дата звернення 10.10.2025 р.)
6. Які особливості застосування та принципи медіації? URL: <https://legalaid.gov.ua/publikatsiyi/yaki-osoblyvosti-zastosuvannya-ta-pryncyipy-mediacziji/> (дата звернення 21.04.2025 р.)
7. Гар-Аналіз впровадження інституту медіації в Україні / Маан Берт та ін. URL: <https://www.pravojustice.eu/storage/app/uploads/public/5f5/f7d/2a9/5f5f7d2a9b5cb356474501.pdf> (дата звернення 19.04.2025 р.)

---

**Бойкович Андрій Дмитрович, магістрант,**  
**Дмитришин Марта Василівна, к.е.н., доцент**  
*доцент кафедри управління та адміністрування*

### **ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ АМБУЛАТОРНО-ПОЛІКЛІНІЧНИХ ПОСЛУГ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Особливості надання амбулаторно-поліклінічних послуг на рівні територіальної громади в першу чергу пов'язано із функціями, які вони виконують. Сюди належать, зокрема (рис. 1):

- економність – надання медичної допомога без стаціонарного лікування пацієнта;
- доступність – територіальна наближеність до місця проживання пацієнта;

- профілактика – проведення профілактичних заходів масового характеру (скрінінги, вакцинація);
- координація – направлення до вузьких спеціалістів або, за потреби, на госпіталізацію.



**Рис. 1. Ключові функції амбулаторно-поліклінічних закладів у територіальних громадах**

*\*побудовано автором на основі [1, 2]*

На рівні громади амбулаторно-поліклінічні заклади мають ряд суттєвих відмінностей, які відрізняють їх від аналогічних закладів на всеобласному чи загальнодержавному рівні. Це, зокрема (рис. 2:

1. Розгалужена мережа закладів охорони здоров'я.
2. Особливості управління та фінансування.
3. Дефіцит кваліфікованих кадрів.

Амбулаторно-поліклінічні заклади у територіальних громадах дуже часто мають досить розгалужену мережу фельшерсько-акушерських пунктів та сімейних амбулаторій у населених пунктах громади (часто навіть в усіх селах).

Поряд з цим у сільській місцевості часто виникає проблема віддаленості спеціалізованої медичної допомоги вузьких фахівців від місця безпосереднього проживання хворого. Доїзд до медичних закладів також ускладнюється поганим станом доріг, нерегулярним транспортним сполученням.

Це зумовлює значне поширення телемедицини (тобто дистанційних консультацій сімейного лікаря чи навіть вузьких спеціалістів) в амбулаторно-поліклінічних закладах.

Усі заклади амбулаторно-поліклінічного типу у територіальних громадах мають управлінську та фінансову автономію, адже є комунальними некомерційними підприємствами.

Кожне комунальне некомерційне підприємства амбулаторно-поліклінічного типу отримує фінансування від Національної служби здоров'я України, розмір якого залежить від кількості укладених угод із сімейними лікарями та обсягу наданих медичних послуг (по факту).



**Рис. 2. Особливості медичних послуг амбулаторно-поліклінічного типу на рівні територіальної громади**

*\*побудовано автором на основі [3, 4']*

Територіальна громада в особі місцевої ради (міська, селищна, сільська) є власником комунального некомерційного підприємства із надання амбулаторно-поліклінічних послуг, яка несе відповідальність за:

- матеріально-технічну базу закладу;
- провадження місцевих програм.

Проблемою медичних закладів у територіальних громадах є кадровий дефіцит, особливо сімейних лікарів та вузьких спеціалістів. Тому часто громада залучає молодих фахівців, в тому числі через фінансову підтримку чи забезпечення житлом.

Управлінські рішення з надання амбулаторно-поліклінічних послуг на рівні територіальної громади приймаються керівником закладу охорони здоров'я та власником – місцевою радою, яка представляє територіальну громаду. Всі

управлінські рішення можна поділити на два великих типи: стратегічні (таблиця 1.) та тактичні (таблиця 2).

Таблиця 1

**Стратегічні управлінські рішення щодо надання амбулаторно-поліклінічної допомоги населенню громади**

Рішення	Мета	Приклад
Оптимізація мережі закладів охорони здоров'я	Забезпечення доступного медичної допомоги з урахування демографічних чинників та фінансових можливостей	Створення поліклінік, реорганізація фельшерсько-акушерських пунктів.
Кадрові питання	Ліквідація дефіциту кадрів	Затвердження та виконання місцевих програм підтримки (забезпечення житла, оплата навчання, фінансове стимулювання).
Інвестиції	Вкладання в покращення матеріально-технічної бази	Капітальні інвестиції в ремонт приміщень, закупівлю діагностичного обладнання
Контроль якості	Забезпечення надання амбулаторно-поліклінічних послуг високої якості	Затвердження планових показників, моніторинг рівня задоволеності населення, регулярна звітність

\*побудовано автором на основі [5, 6]

Таблиця 2

**Тактичні управлінські рішення щодо надання амбулаторно-поліклінічної допомоги населенню громади**

Рішення	Мета	Приклад
Укладання договору з Національною Службою Здоров'я України	Забезпечення пацієнтів необхідними послугами, максимізація доходу	Аналіз можливостей та потреб, подання запитів на пакети послуг
Ефективність використання наявних ресурсів	Управління фінансами, персоналом, матеріально-технічною базою	Електронний документообіг, оптимізація лікарських графіків, закупівля ліків та витратних матеріалів
Управління ризиками та якістю	Підвищення безпеки пацієнтів та медичною ефективності	Внутрішній аудит, підвищення кваліфікації персоналу
Комунікація з територіальною громадою	Підвищення прозорості, покращення взаємодії з населенням	Інформаційні кампанії, зворотній зв'язок

\*побудовано автором на основі [5, 6]

Ключове управлінське завдання щодо закладів охорони здоров'я амбулаторно-поліклінічного типу в територіальній громаді полягає у пошуку оптимального балансу між економічною ефективністю надання медичних послуг та їхньою доступністю. Для цього потрібно досліджувати та аналізувати такі ключові показники, як:

- фінансові можливості громади;
- аналіз демографічної ситуації;
- аналіз епідеміологічної ситуації.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Брацюнь О. П. Роль сімейного лікаря при наданні паліативної допомоги на амбулаторному рівні / О. П. Брацюнь // *Реабілітація та паліативна медицина*. - 2023. - № 1. - С. 98-99.
2. Воронцов О. О. Дискусійні актуальні питання амбулаторної акушерсько-гінекологічної допомоги / О. О. Воронцов, Л. С. Бабінець // *Сімейна медицина*. - 2020. - № 3. - С. 98-102.
3. Гарбузюк В. Використання моделі досконалості EFQM в аналізі безпекоорієнтованого управління закладами охорони здоров'я / В. Гарбузюк // *Innovation and Sustainability*. - 2024. - Iss. 4. - С. 126-138.
4. Іванюк А. В. Перспективний напрямок розвитку амбулаторної кардіологічної допомоги населенню регіону в сучасних економічних умовах / А. В. Іванюк // *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. - 2021. - № 1. - С. 61-65.
5. Купріна Н. М. Особливості застосування методичного інструментарію забезпечення конкурентоспроможності послуг медичної сфери в системі управління закладами охорони здоров'я / Н. М. Купріна // *Економіка харчової промисловості*. - 2025. - Т. 17, Вип. 1. - С. 79-85.
6. Національна служба здоров'я України. URL: <https://nszu.gov.ua/nszu-cifrova/onlain-servisi-dasbordi>

---

**Костишин Василь Іванович, магістрант**

**ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЕВООБРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РОЗВИТОК МІСЦЕВИХ ГРОМАД**

Діяльність деревообробних компаній має значний вплив на соціально-економічне життя територіальних громад, особливо в сільських та гірських районах. Завдяки роботі цих підприємств місцеве населення отримує стабільні робочі місця, що допомагає знизити трудову міграцію та зберегти людський капітал на місцях. Значна частина мешканців у таких громадах залучена до процесів заготівлі деревини, її первинної та подальшої переробки. Це охоплює виготовлення плитних матеріалів, меблевих компонентів чи деревних гранул, формуючи замкнутий ланцюжок доданої вартості, який приносить вигоду як виробникам, так і жителям громад. Крім створення робочих місць, підприємства стимулюють розвиток необхідної інфраструктури: ремонт доріг, будівництво комунальних установ, покращення соціальних та освітніх закладів. Частину отриманого прибутку компанії спрямовують у вигляді податків, плати за землю чи екологічних зборів до місцевих бюджетів, забезпечуючи фінансову основу для реалізації програм розвитку.

Окрім того, деревообробна галузь сприяє становленню дрібного і середнього бізнесу всередині громад. Це охоплює діяльність майстерень, ремісничих цехів, постачальників сировини, транспортні послуги, обслуговування обладнання, пакування товарів та навіть послуги харчування і торгівлі для працівників. Така активність створює локальний економічний кластер, який не лише збільшує кількість робочих місць, але й підвищує доходи населення, зменшуючи залежність громад від зовнішніх ресурсів. У період змін законодавства це допомагає громадам швидше адаптуватися до нових умов: модернізація підприємств створює нові можливості для працевлаштування, водночас забезпечуючи підвищення доходів жителів і стимулюючи соціальний розвиток.

Важливим є також соціальний аспект діяльності таких компаній. Завдяки корпоративним соціальним програмам вони інвестують у розвиток шкіл, дитячих садків, спортивних майданчиків, культурних центрів і професійно-освітніх лабораторій. У громадах, де функціонують ці підприємства, спостерігається помітне покращення рівня освіти і кваліфікації працівників, а також зниження рівня молодіжного безробіття. Це позитивно впливає на демографічну ситуацію — молоді фахівці мають змогу залишатися у рідному регіоні і працювати на місці, а не виїжджати до великих міст. Крім того, така складова діяльності сприяє зміцненню місцевої ідентичності, збереженню культурних традицій ремісництва та популяризації локального бренду продукції.

Екологічний внесок сучасних деревообробних компаній теж має значення. Все частіше вони впроваджують технології переробки відходів виробництва — тирси, стружки та обрізків — у деревні гранули чи брикети для використання як паливо або сировину для інших виробів. Це допомагає зменшити екологічне навантаження на місцеві природні системи та мінімізувати кількість відходів. Крім того, підприємства часто беруть участь у заходах з озеленення, рекультивації лісових ділянок або створення рекреаційних зон, що позитивно впливає на якість життя місцевих жителів.

Діяльність деревообробних компаній суттєво впливає на фінансову спроможність місцевих бюджетів. Надходження від податків на доходи працівників, податку на прибуток підприємств, екологічних зборів та орендної плати за землю формують ресурсну базу, яку громади спрямовують на розвиток освіти, охорони здоров'я, покращення комунальної інфраструктури, ремонт доріг і благоустрій. Це закладає основу для фінансової стабільності територіальних громад, дає змогу реалізовувати локальні проєкти, підтримувати малий бізнес та сприяти підвищенню рівня життя мешканців. Окрім того, компанії можуть виступати партнерами місцевої влади у проведенні соціальних ініціатив, що зміцнює взаємну довіру та формує відповідальне ставлення до розвитку громади.

Таким чином, робота деревообробних підприємств здійснює комплексний вплив на локальний розвиток, охоплюючи економічний, соціальний, екологічний і інфраструктурний аспекти. Взаємодія між бізнесом та громадою створює умови для сталого зростання: партнерство забезпечує обмін ресурсами, знаннями та економічними вигодами. Це дозволяє не лише формувати доходи й робочі місця,

«Сучасні тренди світової науки»

а й давати громадам необхідні інструменти для самоорганізації, розвитку та реалізації власних стратегій.

Таблиця 1

**Розподіл інвестицій ТОВ «Уніплит» у розвиток с. Дзвиняч у 2024 році  
(тис. грн, %)**

Напрямок інвестицій	Сума, тис. грн	Частка від загальної суми, %	Коментар (конкретні заходи у Дзвинячі)
Інфраструктурні проекти (ремонт доріг, вуличне освітлення, водопостачання)	270	35,1	Ремонт комунальних доріг, часткове фінансування вуличного освітлення та модернізація ділянки місцевого водопроводу.
Освітні та навчальні ініціативи (школа, обладнання, стипендії)	170	22,1	Закупівля обладнання для шкільних майстерень, підтримка профтехосвіти, місцеві стипендії.
Екологічні програми та переробка відходів	116	15,1	Озеленення територій, рекультивація місцевого кар'єру/зони, проект зі збору та переробки тирси.
Охорона здоров'я та соціальна допомога	92	12,0	Допомога амбулаторії (медичне обладнання), соціальна підтримка малозабезпечених родин і переселенців.
Молодіжні, спортивні та культурні ініціативи	62	8,1	Реконструкція спортивного майданчика, проведення культурних заходів, підтримка дитячих гуртків.
Культура, місцеві проекти благоустрою	60	7,8	Фінансування місцевих свят, благоустрій площі, невеликі комунальні ремонти.
Разом	770	100,0	Загальна сума інвестицій ТОВ «Уніплит» у с. Дзвиняч (2024).
Екологічні програми та переробка відходів	116	15,1	Озеленення територій, рекультивація місцевого кар'єру/зони, проект зі збору та переробки тирси.

Складено автором.

На прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Уніплит», що здійснює свою діяльність у селі Дзвиняч, можна виразно проаналізувати практичне впровадження ключових принципів соціально-економічного

розвитку. Дані таблиць відображають реальні показники діяльності підприємства, включно з кількістю працівників, середньою заробітною платою, обсягом податкових надходжень та інвестицій у розвиток місцевої громади. У 2024 році компанія надала понад 750 робочих місць із середньою заробітною платою 17 500 грн, тоді як податкові відрахування до місцевого бюджету досягнули суми 11 320 тисяч гривень. Значна частина ресурсів була спрямована на розвиток інфраструктури, освітні програми, соціальну підтримку та культурні заходи, що акцентує увагу на системному підході до забезпечення соціальної відповідальності та підтримки місцевого населення.

Деревообробна галузь відіграє важливу роль у національній економіці, впливаючи на багатовимірний розвиток територіальних громад. Діяльність виробничих підприємств сприяє зайнятості населення, зростанню податкових надходжень у місцеві бюджети та стимулюванню інфраструктурного розвитку. Разом із цим такі підприємства виконують значну соціальну функцію, підтримуючи освітні, культурні та спортивні ініціативи, а також реалізуючи програми соціального захисту.

Економічний вплив деревообробних підприємств не обмежується створенням стабільного джерела доходу для працівників, але й сприяє розвитку суміжних галузей, зокрема транспорту, логістики та будівництва. Податкові надходження до місцевих бюджетів надають можливість органам самоврядування фінансувати модернізацію доріг, оновлення освітніх закладів та благоустрій населених пунктів, що формує умови для підвищення рівня життя місцевого населення.

Соціальний аспект діяльності підприємств проявляється у підтримці освітніх програм, професійній підготовці кадрів та сприянні розвитку культурних і молодіжних проєктів. Фінансування спортивних секцій, дитячих гуртків і культурних заходів стимулює соціальну активність населення, формуючи почуття єдності та залученості до життя громади. Одночасно значна увага приділяється екологічним аспектам, зокрема рекультивациі територій, озелененню та впровадженню технологій переробки відходів, що сприяє сталому розвитку регіону та охороні навколишнього середовища.

Інвестиційна діяльність ТОВ «Уніплит» у селі Дзвиняч охоплює ремонт дорожньої інфраструктури, благоустрій території, модернізацію водопостачання, фінансування обладнання для шкіл і закладів професійної освіти, а також підтримку молодіжних спортивних програм і культурних заходів. Такі заходи забезпечують синергетичний ефект, у якому економічний розвиток підприємства стає каталізатором соціальної стабільності та культурного прогресу громади. Екологічна складова діяльності компанії передбачає переробку деревних відходів і озеленення території, спрямоване на збереження екосистеми та забезпечення сталого розвитку регіону.

Отже, сукупна діяльність деревообробних підприємств загалом та ТОВ «Уніплит» зокрема демонструє багатопрофільний позитивний вплив на розвиток місцевих громад. Цей ефект виражається у створенні робочих місць, забезпеченні стабільних доходів для населення, покращенні соціальної інфраструктури та підвищенні загального рівня життя. Комплексний підхід до

соціальної, економічної та екологічної відповідальності дозволяє формувати стійкі передумови для довгострокового розвитку сіл та невеликих міст, де функціонують деревообробні підприємства.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Бондаренко Н. Г. Соціальна роль деревообробних підприємств у регіональному розвитку. Київ, 2022.
2. Григоренко І. В. Структурні зміни у деревообробній галузі України. Бізнес-Інформ. 2024. №2. С. 42-48.
3. Кравченко М. П. Деревообробна галузь України в умовах євроінтеграції. Економіка та держава. 2023. №5. С. 14-19.

---

**Михальчук Роман Сергійович, магістрант,  
Король Володимир Степанович, к.е.н., доцент, доцент кафедри  
міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту**

## **СТРАТЕГІЧНА ОПТИМІЗАЦІЯ ТА МОДЕЛІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Умови швидких технологічних змін, ринкова невизначеність та посилена конкуренція за кваліфікований персонал роблять оптимізацію служби управління персоналом (HR-служби) невід'ємною складовою стратегії організацій, які прагнуть довгострокової стійкості та конкурентоспроможності. Оптимізація HR-служби передбачає не лише скорочення операційних витрат, але й трансформацію ролі HR від адміністративної до стратегічного бізнес-партнера, здатного генерувати цінність через розвиток людського капіталу.

Теоретичні підходи і сучасні моделі. В українській науковій та прикладній літературі останніх років виділяють кілька домінуючих моделей оптимізації HR-служби: (1) модель HR як бізнес-партнера (HR Business Partnering), що передбачає тісну взаємодію HR зі стратегією бізнесу; (2) компетентнісний підхід (competency-based HR), який орієнтує кадрові практики на вимірювані навички й результати; (3) гнучкі (agile) та lean-моделі управління персоналом, які спрямовані на скорочення втрат часу й ресурсів та швидку адаптацію до змін; (4) data-driven HR — використання HR-аналітики й цифрових платформ для прийняття рішень. Кожна з цих моделей має свої переваги і застосовується залежно від розміру, галузі та стратегічних цілей організації. [1]

Основні методи оптимізації HR-служби. Практичні інструменти, що підтверджені вітчизняними дослідженнями і впровадженнями, можна згрупувати так:

1. Процесна оптимізація та картування HR-процесів. Картування lifecycle співробітника (recruitment — onboarding — development — retention — offboarding) дозволяє виявити «вузькі місця», дублювання операцій і можливості для автоматизації. Українські практики рекомендують інтегрувати процесну карту з KPI та SLA для оцінки якості сервісу HR. [2]

2. Цифровізація HR-функцій (HRIS, LMS, ATS, People Analytics). Впровадження інформаційних систем скорочує адміністративне навантаження,

підвищує оперативність підбору і дозволяє застосовувати прогностичні моделі для планування потреб у персоналі. У документах українських організацій і практичних кейсах наголошують на швидкому ефекті від запровадження електронних реєстрів і навчальних платформ.

3. Перебудова ролей — децентралізація HR та партнерство з лінійними менеджерами. Перенесення частини HR-функцій (первинний підбір, адаптація, щоденний менеджмент персоналу) на лінійних менеджерів з одночасною підтримкою HR як консультанта підвищує оперативність рішень і розвантажує центральну HR-структуру. Це особливо ефективно для організацій з розгалуженими підрозділами.

4. Впровадження компетентнісних і наставницьких програм та стандартизованих шляхів розвитку. Чітко описані кар'єрні траєкторії, програми менторства та модулі розвитку зменшують витрати на адаптацію і підвищують утримання ключових кадрів, що доведено низкою українських досліджень у 2021–2024 рр. [3]

5. Особливості впровадження в українському контексті. Для України характерні додаткові виклики: нормативно-правові обмеження, високий рівень нестабільності (економічна й безпекова ситуація), обмежені ресурси малих і середніх підприємств. Українські дослідження радять поєднувати технічні (цифровізація, автоматизація) і соціальні (менторство, психологічна підтримка, гнучкі умови праці) заходи, а також починати оптимізацію через пілотні проекти з чітко визначеними показниками успіху.

Оптимізація HR-служби — це багатокomпонентна трансформація, що поєднує процесний редизайн, цифрові рішення, компетентнісний розвиток та гнучкі організаційні моделі. Рекомендовано:

- (1) провести аудит HR-процесів і визначити пріоритетні «хворі місця»;
- (2) розробити дорожню карту цифровізації з поетапним впровадженням HRIS/LMS/ATS;
- (3) впровадити модель HR Business Partner та навчити лінійних менеджерів базовим HR-навичкам;
- (4) запускати короткі Kaizen-проекти для прискорених покращень;
- (5) встановити систему KPI і регулярний звіт для оцінки ефекту. Такий цілісний підхід дозволить українським підприємствам підвищити оперативність, якість HR-сервісу і загальну адаптивність організації.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Григоренко Т. М. Роль HR-функції в забезпеченні стійкої конкурентної переваги підприємства: стратегічний аспект. *Економічний вісник Національного гірничого університету*, 2024. № 1 (85). С. 12–19.
2. Петренко В. О. Концепція HR-Business Partner в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2023. Вип. 24. С. 65–72.
3. Ковальчук Л. С. Сучасні моделі організації служби управління персоналом: досвід та перспективи для українських компаній. *Проблеми економіки та управління*, 2022. № 3 (65). С. 245–252.

## **РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ: ВІД КРИЗОВОЇ ДОПОМОГИ ДО СИСТЕМИ СТІЙКОГО СОЦІАЛЬНОГО СУПРОВОДУ**

Повномасштабна війна в Україні актуалізувала необхідність формування принципово нової системи роботи з учасниками бойових дій (УБД) та ветеранами. Традиційні підходи, орієнтовані на разову медичну чи фінансову допомогу, є недостатніми для забезпечення їхньої стійкої та повноцінної реінтеграції в суспільство в умовах тривалого воєнного стану та постконфліктного відновлення. Реінтеграція в цей період вимагає переходу від кризової та фрагментарної допомоги до комплексної, довгострокової системи соціального супроводу, що охоплює всі сфери життя особистості [1, с. 15]. Стійкий соціальний супровід розуміється як безперервна, індивідуалізована підтримка, спрямована на відновлення соціальної ролі, професійної самореалізації та психологічної рівноваги ветерана. Метою дослідження є визначення ключових етапів та інституційних механізмів, необхідних для впровадження системи стійкого соціального супроводу ветеранів в українських реаліях.

Ефективність реінтеграції визначається швидкістю та якістю трансформації початкової реакції на травматичний досвід у довгострокову підтримку

На початковому етапі, безпосередньо після демобілізації або поранення, критично важлива кризова допомога. Це не лише невідкладна медична допомога, а й первинна психологічна підтримка та стабілізація емоційного стану (психологічний дебрифінг, кризова терапія). Основним завданням є запобігання розвитку гострих психічних реакцій та швидке вирішення першочергових соціально-побутових проблем. Проте, як зазначають українські фахівці, кризова допомога має бути чітко інтегрована з наступним, довгостроковим етапом [2, с. 110].

Ключовим механізмом переходу до стійкого супроводу є кейс-менеджмент (Case Management). Цей системний підхід передбачає призначення персонального кейс-менеджера – фахівця, який діагностує індивідуальні потреби ветерана та його сім'ї, складає індивідуальний план реінтеграції (ІПР) та координує надання всіх необхідних послуг (медичних, психологічних, юридичних, освітніх) [3, с. 70]. Кейс-менеджер діє як "навігатор" у складній системі соціальних служб, забезпечуючи ветерану відчуття підтримки та контролю над процесом відновлення.

Психологічний супровід повинен бути довготривалим і орієнтованим не лише на лікування ПТСР, а й на стимулювання посттравматичного зростання (ПТЗ). ПТЗ – це позитивні психологічні зміни, які можуть виникнути внаслідок боротьби з екстремальними життєвими обставинами [4, с. 180]. Практики соціального супроводу повинні включати програми, спрямовані на розвиток життєстійкості (resilience), пошук нових сенсів та застосування військового лідерського досвіду у цивільному житті. Важливу роль відіграють групова терапія та робота з сім'ями ветеранів, що сприяє відновленню соціальних зв'язків.

Соціальний супровід виходить за межі індивідуальної роботи та включає створення умов для горизонтальної інтеграції. Це підтримка ветеранських просторів, хабів та спільнот, які виконують функцію peer-to-peer (рівний-рівному) підтримки. Успішна реінтеграція відбувається на рівні громади, де трансформуються суспільні практики сприйняття ветеранів – від образу "жертви" до образу "героя-реформатора", який активно долучається до місцевого розвитку.

Для успішного впровадження системи стійкого соціального супроводу необхідні інституційні зміни. Це включає цифрову трансформацію (створення єдиного електронного реєстру ветеранів для прозорості та доступу до послуг) та законодавче закріплення міжвідомчої координації між Міністерством у справах ветеранів, Міністерством соціальної політики та місцевими органами самоврядування.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. *Гришнова О. Реінтеграція учасників бойових дій у цивільне життя: проблеми зайнятості та шляхи їх розв'язання* Вчені записки Університету «КРОК» №2 (74), 2024  
file:///C:/Users/V/Downloads/%D0%92%D1%87%D0%B5%D0%BD%D1%96+%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B8\_%E2%84%962(74),+2024-2-146-156.pdf
2. *Актуальні проблеми та бачення можливостей для кар'єрного і професійного остання ветеранів.* Український ветеранський фонд : веб-сайт. URL: <https://veteranfund.com.ua/analitics/aktualnipotreby-ta-bachennia-mozhlyvostey-dlia-kar-ierno-ho-i-profesiynoho-zrostannia-veteraniv/>
3. *Гордієнко Є.П. Механізми реалізації державної політики соціального захисту учасників бойових дій в Україні : дис. ... д-ра філ. : 281. Харків, 2021. 296 с.*
4. *Потреби ветеранів 2023. Січень – квітень 2023р.* Український ветеранський фонд: веб-сайт. URL: <https://veteranfund.com.ua/analitics/needs-of-veterans-2023/>

---

**Біланюк Мирослав Романович, магістрант,  
Король Володимир Степанович, к.е.н., доцент, доцент кафедри  
міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту**

## **СТРАТЕГІЧНИЙ РЕІНЖІНІРИНГ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: ІНСТРУМЕНТИ ТА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ**

В умовах посилення глобальної конкуренції, високої економічної нестабільності та критичних викликів, пов'язаних із порушенням традиційних ланцюгів постачання (ЛП), ефективна логістика набуває статусу стратегічного пріоритету для будь-якого підприємства. Логістичні бізнес-процеси (ЛБП) формують основу операційної діяльності, а їхня оптимізація безпосередньо впливає на собівартість продукції, швидкість виконання замовлень та рівень задоволеності клієнтів. Стратегічний реінжиніринг ЛБП (Business Process Reengineering, BPR) є радикальним підходом до вдосконалення, спрямованим на докорінну перебудову процесів для досягнення значних покращень ключових показників ефективності [1, с. 24]. Метою дослідження є визначення ключових

інструментів та сучасних моделей, що забезпечують успішний реінжиніринг логістичних процесів у системі управління ЛП.

На відміну від поступового вдосконалення (ощадливе виробництво, Kaizen), реінжиніринг логістичних бізнес-процесів передбачає фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування процесів для досягнення драматичного поліпшення в таких критичних показниках, як витрати, якість, сервіс і швидкість [2, с. 145]. Стратегічний характер BPR в логістиці полягає у його тісному зв'язку з довгостроковою бізнес-стратегією, де ЛП розглядаються як джерело конкурентної переваги.

В українських реаліях реінжиніринг ЛБП обумовлений:

1. Потребою у підвищенні стійкості ЛП (Supply Chain Resilience): Створення альтернативних маршрутів та диверсифікація постачальників, що вимагає перепроєктування закупівельних та транспортних процесів.

2. Запит на діджиталізацію: Перехід від паперового документообігу та ручного планування до інтегрованих систем управління ЛП (SCM/ERP), що радикально змінює послідовність виконання операцій [3, с. 90].

3. Клієнтоцентричність: Адаптація ЛП під вимоги індивідуалізованого сервісу та швидкої доставки "останньої милі".

Хоча BPR є радикальним, він часто інтегрує методи безперервного вдосконалення. Lean-технології (ощадлива логістика) спрямовані на виявлення та усунення всіх видів втрат у ЛП: зайві запаси, надмірне транспортування, простої та очікування [4, с. 210]. Six Sigma застосовується для зниження варіативності та підвищення якості процесів, наприклад, для зменшення кількості помилок при комплектуванні замовлень (Picks) чи неточностей у прогнозуванні попиту. Інтеграція цих методів дозволяє новим, реінжиніринговим процесам, бути максимально ефективними з самого початку.

Модель SCOR є стандартизованою моделлю управління ланцюгами постачання, яка дозволяє уніфікувати, виміряти та порівняти логістичні процеси. Вона визначає п'ять основних компонентів управління ЛП: Планування (Plan), Закупівля (Source), Виробництво (Make), Доставка (Deliver) та Повернення (Return).

Стратегічний реінжиніринг логістичних бізнес-процесів є необхідним кроком для підприємств, які прагнуть досягти лідерства на сучасному ринку. Використання інноваційних інструментів, таких як цифрова інтеграція (WMS, TMS), методології Lean/Six Sigma та застосування стандартизованих моделей (SCOR), дозволяє здійснити радикальну перебудову ЛБП. Фінансове моделювання ROI та TCO є обов'язковим елементом, що забезпечує економічне обґрунтування інвестицій та підтверджує стратегічний внесок реінжинірингу у стійкість та конкурентоспроможність ланцюгів постачання.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Григоренко Т. М. Роль стратегічного реінжинірингу бізнес-процесів у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*, 2024. № 1 (85). С. 22–29.
2. Петренко В. О. Концептуальні засади та інструменти Business Process Reengineering на сучасному підприємстві. *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2023. Вип. 24. С. 140–148.

3. Захарчук І. П. Діджиталізація та її вплив на трансформацію ланцюгів постачання в умовах кризи. *Ефективна економіка*, 2022. № 6. С. 85–92.
4. Степаненко Р. В. Застосування *Lean-технологій* для оптимізації транспортно-складської логістики. *Вісник економічної науки України*, 2023. № 1 (100). С. 208–215.
5. Ковальчук Л. С. Інтеграція інформаційних систем у ланцюгах постачання: *SCM та ERP-рішення*. *Проблеми економіки та управління*, 2021. № 3 (65). С. 170–178.

---

**Пришляк Тарас Володимирович, магістрант**

## **САМОПРЕЗЕНТАЦІЯ ЯК ЧИННИК РЕГУЛЯЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ: СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ВРАЖЕННЯМИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА МІЖСОБИСТІСНУ ВЗАЄМОДІЮ**

Самопрезентація (СП) є фундаментальним соціально-психологічним процесом, який полягає у свідомому або несвідомому контролі інформації, що передається про себе іншим. Її ключова функція полягає у регуляції соціальної поведінки, оскільки бажання створити позитивне або відповідне враження (Управління Враженнями, УВ) мотивує індивіда до певної моделі дій та взаємодії [1, с. 35].

Самопрезентація — цілеспрямований процес конструювання образу індивіда для створення бажаного враження у фокусній аудиторії. У сучасних умовах (цифровізація комунікацій, посилення ролі соціальних мереж, політичні та соціальні трансформації) самопрезентація стала потужним інструментом регуляції соціальної поведінки: від формування довіри в міжособистісних відносинах до моделювання суспільних настроїв.

Дослідження українських соціологів і монографічні праці 2020–2023 рр. підкреслюють, що під час кризових періодів (карантинні обмеження, воєнний стан) роль самопрезентації в адаптації індивідів і груп зростає. Стратегії самопрезентації функціонують як механізм регуляції соціальної поведінки і як вони впливають на якість міжособистісної взаємодії. Теоретично самопрезентацію корисно розглядати через призму концепцій управління враженнями (інтеракційний підхід), а також психосоціальних механізмів само моніторингу та іміджмейкінгу. Українські дослідження акцентують театральний, інтерактивний характер самопрезентації: індивід як «актор» у соціальній ситуації обирає роль, засоби і регламент поведінки для досягнення цілей взаємодії. Психологічні праці сучасних вітчизняних авторів підкреслюють важливість самомоніторингу як здатності коригувати поведінку відповідно до очікувань різних соціальних груп.

Класи стратегій самопрезентації.

1. Асертивна (позитивна самопрезентація) — підкреслення компетентностей і досягнень з метою підвищення довіри та статусу партнера по взаємодії.

2. Іміджеве маскування (конформізм/адаптація) — підлаштування під соціальні норми й очікування для мінімізації конфліктів.

3. Маніфестаційна вразливість — контрольоване виявлення «слабкостей» для створення емоційного контакту (підвищує емпатію і довіру).

4. Маніпулятивні техніки — використання перебільшень або фейкового контенту для досягнення короткострокових вигод; таких практик слід уникати через етичні ризики. Українські джерела наголошують, що цифрове середовище посилює розповсюдження маніпуляцій, реально змінюючи норми міжособистісної взаємодії.

Стратегічна СП безпосередньо впливає на формування соціальної ідентичності індивіда у групі. Успішна СП забезпечує підтвердження бажаного соціального статусу чи ролі (наприклад, "лідер", "експерт"), що далі регулює очікування та поведінку інших членів групи по відношенню до нього [2].

Стратегії самопрезентації модулюють:

- а) рівень довіри (автентичність підвищує довіру; перформативність — зменшує її при виявленні невідповідності);
- б) емоційну відкритість (керована вразливість сприяє емпатичній взаємодії);
- в) структуру спілкування (конформізм зменшує конфлікти, але знижує інноваційність).

Емпіричні спостереження в українському середовищі підтверджують: узгодженість невербальних і вербальних сигналів підсилює ефективність взаємодії. Сучасні дослідження підкреслюють, що віртуальне середовище вносить корективи у стратегії СП: індивіди мають більше часу для конструювання образу та менше невербальних обмежень, що, однак, може призводити до явища ідеалізованої самопрезентації та подальшого розчарування у реальній міжособистісній взаємодії. Культурні норми (наприклад, в Україні — акцент на автентичності та емпатії) також суттєво регулюють вибір стратегій УВ [3].

Самопрезентація є фундаментальним і потужним чинником регуляції соціальної поведінки, що здійснюється через свідомі та несвідомі стратегії управління враженнями. Вибір стратегії (захисна чи асертивна) безпосередньо впливає на міжособистісну взаємодію, формуючи соціальні очікування, ролі та статус індивіда. Ефективність СП залежить від індивідуальної соціальної спритності та здатності адаптуватися до комунікативного контексту. В умовах цифрової ери стратегічна самопрезентація набуває особливої значущості, оскільки вона визначає не лише професійну, але й соціальну успішність особистості.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. *Магістерські/дисертаційні роботи про психологічні особливості самопрезентації (ПЗВО, 2021–2024).* [https://theses.oa.edu.ua/DATA/2374/%D0%9C%D0%B0%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0\\_%D0%97%D0%B0%D1%85%D0%B0%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%94.%D0%92\\_%D0%9C%D0%9F%D1%81-21.pdf?utm\\_source](https://theses.oa.edu.ua/DATA/2374/%D0%9C%D0%B0%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0_%D0%97%D0%B0%D1%85%D0%B0%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%94.%D0%92_%D0%9C%D0%9F%D1%81-21.pdf?utm_source)
2. *Гардабхадзе І. А. Габітарний імідж сучасності: конвергенція реальності з віртуальністю : монографіка / І.А. Гардабхадзе. Київ : ВЦКНУКи М, 2024. 234 с* [https://www.researchgate.net/publication/392594871\\_GABITARNIJ\\_IMIDZ\\_SUCASNOSTI\\_KONVERGENCIA\\_REALNOSTI\\_Z\\_VIRTUALNISTU\\_Monografi](https://www.researchgate.net/publication/392594871_GABITARNIJ_IMIDZ_SUCASNOSTI_KONVERGENCIA_REALNOSTI_Z_VIRTUALNISTU_Monografi)
3. *Rozova O. Pressluzhba universytetu yak instrument pozytsionuvannia zakladu vyshchoi osvity v informatsiinomu prostori : dys. ... doktora filosofii za spetsialnistiu 054 – Sotsiologhiia*

**Макогін Микола Миколайович**, *магістрант,*  
**Король Володимир Степанович**, *к.е.н., доцент, доцент кафедри*  
*міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ВІДНОВЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ**

Внаслідок масштабних руйнувань інфраструктури, зростання ризиків, демографічних зрушень і економічної нестабільності — викликаних війною та глобальними кризами — регіони України вимушені шукати нові підходи для відновлення своєї конкурентоспроможності. Відновлення регіонів означає не просто ремонт та відбудову, а системну трансформацію, яка забезпечить довгострокове економічне зростання, інституційну стійкість і соціальну стабільність. [1, с. 25].

Для реалізації такого завдання необхідні організаційно-економічні механізми, здатні поєднати державну політику, місцеве самоврядування, приватний сектор, міжнародну допомогу і місцеві ресурси. Без системного підходу ризику фрагментації, неефективного використання ресурсів та втрати потенціалу залишаються надзвичайно високими.

Відновлення вимагає системного підходу, де організаційні механізми (інституційна реформа, децентралізація управління, кластеризація) та економічні механізми (інвестиційне стимулювання, фіскальні пільги, розвиток людського капіталу) функціонують синергетично для досягнення стратегічних цілей [2, с. 110].

Стратегія відновлення має ґрунтуватися не на простому відтворенні довоєнної економічної структури, а на принципі "Build Back Better", який передбачає модернізацію, діджиталізацію та впровадження "зелених" технологій, що підвищує довгострокову конкурентоспроможність регіонів у контексті євроінтеграції [3, с. 45].

Посилення ролі територіальних громад (тг) є ключовим організаційним механізмом. це передбачає делегування тг більших повноважень у сфері планування, залучення інвестицій та управління земельними ресурсами. ефективність відновлення прямо залежить від спроможності місцевої влади швидко приймати рішення та координувати проекти з центральними органами.

Кластерна політика є необхідною для концентрації ресурсів та синергії між бізнесом, наукою та місцевою владою. організаційний механізм полягає у створенні кластерів у стратегічних галузях (іт, агропереробка, машинобудування), що забезпечує швидкий трансфер технологій та вихід на експортні ринки. кластери виступають точками зростання конкурентоспроможності. для швидкого відновлення критичної інфраструктури (логістика, енергетика, житло) необхідно активно впроваджувати механізми дпп. організаційно це вимагає чіткого законодавчого регулювання, прозорих

процедур та гарантій для приватних інвесторів, особливо у деокупованих та постраждалих регіонах.

Відновлення конкурентоспроможності регіонів України в умовах постконфліктного періоду є багатовекторним процесом, успіх якого залежить від ефективної інтеграції організаційних та економічних механізмів. Ключові організаційні механізми включають посилення децентралізації та розвиток кластерної політики, а економічні — створення спеціальних інвестиційних стимулів (СЕЗ, податкові пільги) та механізмів страхування воєнних ризиків. Системне застосування цих механізмів, кероване принципом "Build Back Better", забезпечить не лише відновлення економіки, а й формування нової, більш стійкої та інноваційної конкурентної переваги українських регіонів.

Відновлення конкурентоспроможності регіонів України в умовах постконфліктного періоду є багатовекторним процесом, успіх якого залежить від ефективної інтеграції організаційних та економічних механізмів. Ключові організаційні механізми включають посилення децентралізації та розвиток кластерної політики, а економічні — створення спеціальних інвестиційних стимулів (СЕЗ, податкові пільги) та механізмів страхування воєнних ризиків. Системне застосування цих механізмів, кероване принципом "Build Back Better", забезпечить не лише відновлення економіки, а й формування нової, більш стійкої та інноваційної конкурентної переваги українських регіонів.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Пугачевська, К., Феєр, О. (2023). Конкурентоспроможність економіки регіону: підходи до оцінювання. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-89>
2. Манн Р. В., Огородніков В. Конкурентні переваги регіонів як чинник стійкої післявоєнної трансформації” — про формування конкурентоспроможності в умовах післявоєнної відбудови *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки* Випуск 4 (67), 202. <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2703>
3. Гуменюк В. і Бетлей А. 2025. Стимулювання регіональної конкурентоспроможності. *Scientia fructuosa*. 163, 5 (Жов 2025), 50–79. DOI:[https://doi.org/10.31617/1.2025\(163\)04](https://doi.org/10.31617/1.2025(163)04).

---

**Вензель Юлія Іванівна, магістрантка,  
Король Володимир Степанович, к.е.н., доцент, доцент кафедри  
міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту**

#### **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО МЕДИЧНОГО КНП (НА ПРИКЛАДІ КАРДІОЛОГІЧНОГО ЦЕНТРУ)**

Організаційний розвиток (ОР) комунальних некомерційних підприємств (КНП) у сфері охорони здоров'я набув критичного значення після впровадження медичної реформи та переходу до договірних відносин із Національною службою здоров'я України (НСЗУ). Заклади, як-от КЗ «Івано-Франківський

обласний клінічний кардіологічний центр», зіштовхнулися з необхідністю докорінної трансформації адміністративно-господарської моделі на ринково-орієнтовану. Успішне функціонування в умовах Програми медичних гарантій (ПМГ), а також виклики, пов'язані з військовою агресією, вимагають від керівництва Центру проактивного стратегічного менеджменту та глибокого вдосконалення внутрішньої організаційної структури. Метою цього дослідження є аналіз ключових напрямів удосконалення організаційного розвитку Кардіоцентру для забезпечення його фінансової стійкості, підвищення якості високоспеціалізованої допомоги та зміцнення конкурентних позицій.

ОР медичного підприємства визначається як системний процес, спрямований на підвищення ефективності та життєздатності організації шляхом зміни її культури, структури та процесів з використанням поведінкових наук [1, с. 42]. Для КНП цей процес має три ключові складові:

1. Стратегічна адаптація: Формування довгострокової стратегії, що узгоджує внутрішній потенціал Центру з вимогами ринку та пакетами послуг НСЗУ.

2. Операційна оптимізація: Підвищення ефективності клінічних та допоміжних процесів.

3. Культурна трансформація: Перехід до клієнтоорієнтованої та інноваційної корпоративної культури.

Згідно з дослідженнями, успіх організаційного розвитку медичних закладів в Україні прямо корелює з їхньою здатністю до швидкої фінансової автономізації [2, с. 111]. Для спеціалізованого кардіологічного центру, який надає високотехнологічні та дорогі послуги (інтервенційна кардіологія, кардіохірургія), критичним є не лише покриття поточних витрат, а й акумуляція коштів для оновлення обладнання та інвестицій у розвиток інноваційних методів лікування.

Цифрова трансформація є наріжним каменем сучасного ОР. Для кардіологічного профілю це означає вихід за рамки базового використання ЕМК. Необхідно впровадити інтегровану систему управління лікарнею (Hospital Information System, HIS), яка б об'єднувала клінічні, фінансові та адміністративні дані.

Особливе місце займає розвиток телемедицини. Застосування дистанційного моніторингу пацієнтів із хронічною серцевою недостатністю або після стентування дозволяє зменшити кількість повторних госпіталізацій, підвищити прихильність пацієнтів до лікування та забезпечити безперервний лікарський нагляд [3, с. 77]. Це не тільки покращує клінічні результати, але й оптимізує використання стаціонарного ліжко-фонду, що позитивно впливає на операційну ефективність Центру.

ОР вимагає відмови від принципу "лікування за фактом" на користь стратегічного планування, заснованого на даних. Пропонується впровадження системи Business Intelligence (BI), яка дозволить:

1. Аналізувати фінансові потоки за кожним пакетом НСЗУ (особливо для пріоритетних станів, як-от інфаркт).

2. Оцінювати маржинальність кожного виду послуг та виявляти нерентабельні напрями.

3. Прогнозувати потреби в медикаментах та матеріалах для високотехнологічних втручань.

Це забезпечує прозорість фінансової діяльності, дозволяє керувати собівартістю та ефективно використовувати зароблені кошти для інвестиційного розвитку [4, с. 198]. Крім того, стратегічний розвиток має включати диверсифікацію доходів шляхом активного розвитку платних послуг (наприклад, Check-Up програм для корпоративних клієнтів), що не покриваються ПМГ, а також залучення грантових коштів для наукових досліджень та освітніх проектів.

Удосконалення організаційного розвитку КЗ «Івано-Франківський обласний клінічний кардіологічний центр» є безперервним процесом, що має інтегрувати три ключові елементи: цифрову трансформацію, стратегічне управління фінансами та розвиток людського капіталу. Забезпечення фінансової стійкості через прозоре планування та диверсифікацію доходів, у поєднанні з інвестиціями в телемедицину та компетенції персоналу, дозволить Центру не лише успішно функціонувати в рамках ПМГ, але й стати лідером у наданні високоспеціалізованої кардіологічної допомоги, що відповідає сучасним міжнародним стандартам. Комплексний підхід до ОР гарантує довгострокову конкурентоспроможність та соціальну значущість закладу в умовах реформованої системи охорони здоров'я.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Петренко В. О. Організаційний розвиток та інституційна стійкість комунальних некомерційних підприємств у сфері охорони здоров'я. *Економіка та управління підприємствами*, 2024. № 2 (45). С. 40–58.
2. Ковальчук Л. С. Управління фінансовою автономією медичних КНП: вплив на якість послуг та ефективність. *Фінансовий простір*, 2023. № 4 (120). С. 110–125.
3. Захарчук І. П. Інноваційні технології в кардіології: впровадження телемедичних систем та дистанційний моніторинг пацієнтів. *Медичні перспективи*, 2022. Т. 27. № 3. С. 75–88.
4. Демчишин О. М. Використання VI-систем для data-driven рішень у стратегічному управлінні медичними закладами. *Управління розвитком*, 2021. № 3 (234). С. 195–202.
5. Степаненко Р. В. Стратегії утримання та мотивації висококваліфікованого медичного персоналу в умовах кадрового дефіциту. *Вісник економічної науки*, 2020. № 6 (100). С. 20–35.

---

**Овчаренко Олег Юрійович, магістрант**

### **КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

Роздрібна торгівля відіграє ключову роль у формуванні ВВП та зайнятості в Україні, одночасно залишаючись вразливою до макроекономічних шоків, логістичних ризиків і змін у споживчій поведінці. Після 2020 року сектор пережив кілька хвиль трансформацій (карантинні обмеження, логістичні перебої, повномасштабна війна), що підкреслює необхідність комплексної системи оцінки як операційної ефективності, так і довгострокової стійкості підприємницької діяльності.

В умовах прискореної діджиталізації, високої конкуренції з електронною комерцією та впливу воєнних чинників, традиційні підходи до оцінки діяльності торговельних підприємств (зосереджені лише на прибутковості) є недостатніми. Виникає необхідність у комплексній оцінці, яка інтегрує показники економічної ефективності та операційної/фінансової стійкості [1]. Ефективність визначається як ступінь досягнення підприємством своїх цілей (прибуток, рентабельність, оборотність) при оптимальному використанні ресурсів. Стійкість (resilience) – це здатність підприємства протистояти зовнішнім та внутрішнім шокам (логістичні перебої, падіння попиту, руйнування активів) та швидко відновлювати функціонування [2, с. 55].

Комплексна оцінка передбачає формування інтегрального показника, що синтезує ключові метрики ефективності (фінансові, маркетингові) та стійкості (операційна гнучкість, ліквідність, рівень ризику) для отримання цілісного уявлення про стан підприємства [3, с. 105].

Оцінка операційної ефективності. З огляду на розвиток омніканальності, важливими стають показники ефективності, пов'язані з обслуговуванням клієнтів та логістикою:

1. Fill Rate – частка виконаних замовлень від загальної кількості.
2. On-Time Delivery Rate – показник своєчасності доставки.
3. Conversion Rate (коефіцієнт конверсії) – частка відвідувачів (фізичних/онлайн), що здійснили покупку.

Для об'єктивної оцінки ефективності необхідно використовувати галузевий бенчмаркінг – порівняння показників підприємства з середніми значеннями у галузі або з показниками ключових конкурентів.

Комплексна оцінка ефективності та стійкості — необхідний елемент управління сучасним роздрібним бізнесом. Поєднання фінансового моніторингу, операційної діагностики та оцінювання цифрової/соціальної стійкості дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця та формувати адекватні заходи реагування, що в умовах нестабільності забезпечує збереження бізнесу і захист робочих місць.

Для оцінки стійкості недостатньо аналізувати лише поточні дані. Необхідно впроваджувати стрес-тестування – моделювання впливу гіпотетичних шоків (наприклад, втрата 30% фізичних магазинів або девальвація гривні на 15%) на ключові показники фінансової та операційної ефективності.

Комплексна оцінка підприємницької діяльності у сфері роздрібною торгівлі повинна інтегрувати традиційні показники економічної ефективності (рентабельність, оборотність) з критично важливими в сучасних умовах індикаторами стійкості (фінансова ліквідність, операційна гнучкість, диверсифікація логістики). Впровадження інструментів Big Data та стрес-тестування дозволяє перейти від ретроспективного аналізу до проактивного управління ризиками. Така інтегральна оцінка є необхідною методологічною основою для розробки адаптивних стратегій розвитку торговельних підприємств.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Лях С. М. Оцінка факторів адаптивного розвитку підприємств роздрібно́ї торгівлі України в умовах війни. *БІЗНЕС ІНФОРМ № 8\_2025* [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2025-8\\_0-pages-252\\_260.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-8_0-pages-252_260.pdf)
2. Кучанський, О. (2024). *СУЧАСНИЙ СТАН РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ: ОРІЄНТИР ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ*. *Економіка та суспільство*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36>
3. *Звіт про фінансову стабільність НБУ (грудень 2022) — аналіз ризиків у роздрібному сегменті та рекомендації щодо стрес-тестування.* [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2022-H2.pdf?utm\\_source](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2.pdf?utm_source)

---

**Лапчук Володимир Васильович, магістрант,  
Король Володимир Степанович, к.е.н., доцент, доцент кафедри  
міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту**

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МАЛОГО БІЗНЕСУ В РОЗДРІБНІЙ  
ТОРГІВЛІ**

В умовах прискореної діджиталізації та домінування великих платформ електронної комерції (e-commerce), малий бізнес у роздрібній торгівлі зіткнувся з критичною потребою переосмислення своєї конкурентоспроможності. Традиційні переваги (локація, особистий контакт) стають недостатніми. Цифрова конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства ефективно використовувати цифрові технології для створення унікальної ціннісної пропозиції та забезпечення стійких позицій на ринку [1, с. 12].

Управління конкурентоспроможністю малого ритейлу має трансформуватися зі статичного цінового чи асортиментного підходу на динамічний, адаптивний та клієнтоцентричний. Ключовим стратегічним вектором стає омніканальність (Omnichannel) – інтеграція фізичних та цифрових каналів продажу та комунікації, що забезпечує безшовний клієнтський досвід. Військова агресія каталізувала процеси діджиталізації в українському ритейлі, змушуючи малий бізнес швидко переходити в онлайн для забезпечення життєздатності та географічної незалежності від локальних ризиків. Це вимагає розробки нових, гнучких моделей управління, орієнтованих на швидке реагування [2, с. 45].

Цифрова конкурентоспроможність малого бізнесу значною мірою залежить від якості та персоналізації взаємодії з покупцем. Впровадження простих та доступних CRM-систем (Customer Relationship Management) дозволяє малому ритейлу збирати, аналізувати дані про поведінку покупців та створювати таргетовані пропозиції. Це дозволяє малим підприємствам конкурувати з великими мережами завдяки високій персоналізації та емоційному зв'язку.

Конкурентоспроможність у цифровому просторі неможлива без активного використання інструментів цифрового маркетингу. Стратегія повинна включати:

1. Створення ефективного контенту та продаж через соціальні мережі (SMM).

2. Використання локального SEO (Search Engine Optimization) та Google My Business для залучення місцевих покупців.

3. Аналіз ефективності рекламних кампаній за допомогою інструментів Big Data Analytics для мінімізації маркетингових витрат [6, с. 88].

Моделі управління цифровою конкурентоспроможністю

1. Модель "Цифрового двійника" (Digital Twin) спрощеного формату. Для малого ритейлу повне впровадження складних моделей цифрових двійників є недоцільним, проте адаптація цієї концепції дозволяє створити віртуальне відображення ключових процесів (наприклад, управління запасами чи прогнозування попиту). Ця модель допомагає проводити імітаційне моделювання впливу цінових чи акційних змін до їхньої фактичної реалізації, тим самим підвищуючи гнучкість управління [3].

2. Модель управління на основі метрик (Digital KPI Dashboard). Ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає постійного моніторингу. Необхідно впровадити просту систему KPI (Ключових показників ефективності), які інтегровані в єдину цифрову панель.

3. Модель "Human-Centric Digitalization". Оскільки малий бізнес часто конкурує за рахунок персональних стосунків, цифровізація має підсилювати, а не замінювати людський фактор. Ця модель передбачає використання технологій (наприклад, чат-ботів чи AI-асистентів) для автоматизації рутини, щоб співробітники могли приділяти більше часу живому, якісному спілкуванню з клієнтами. Це створює синергію між технологіями та емоційною цінністю [5].

Управління цифровою конкурентоспроможністю малого бізнесу в роздрібній торгівлі є стратегічним процесом, який вимагає інтеграції технологічних інновацій та змін у бізнес-моделі.

Основними векторами є покращення клієнтського досвіду через CRM, діджиталізація операційних процесів та маркетинг на основі даних. Впровадження моделей, таких як спрощений "Цифровий двійник" та KPI Dashboard, дозволяє малому ритейлу не лише вижити в умовах високої конкуренції з великими гравцями та e-commerce, але й створити стійку, адаптивну та високо персоналізовану ціннісну пропозицію для споживача.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Ігнатенко М. М., Захарін С. В. Підвищення конкурентоспроможності розвитку малих підприємств: формування і поширення цифрових бізнес-процесів (стаття/матеріали). 2021–2024.  
[https://www.researchgate.net/publication/365751228\\_Increasing\\_the\\_competitiveness\\_of\\_the\\_development\\_of\\_small\\_enterprises\\_based\\_on\\_the\\_formation\\_and\\_spread\\_of\\_digital\\_business\\_processes](https://www.researchgate.net/publication/365751228_Increasing_the_competitiveness_of_the_development_of_small_enterprises_based_on_the_formation_and_spread_of_digital_business_processes)
2. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства). Харків: Право, 2022.  
[https://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/SENMK/Shevchenko\\_Konkur.pdf?utm\\_source](https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Shevchenko_Konkur.pdf?utm_source)
3. Шапка, І. (2025). Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки. Економіка та суспільство, (72).  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>
4. Філіппов В.Ю., Янгулов Е.П. Інструментарій сталого розвитку в управлінні змінами малого бізнесу. *Economics* (журнал), 2024.  
[https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/117.pdf?utm\\_source](https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/117.pdf?utm_source)

5. Андрушків І. П., Матішинець В. М., Лучишин С. І. Малий бізнес в Україні: нормативне забезпечення та сучасний стан (стаття), 2025. [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/oct/40429/vse52025-82-94.pdf?utm\\_source](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/oct/40429/vse52025-82-94.pdf?utm_source)

**Карабін Богдан Миколайович**, магістрант,  
**Король Володимир Степанович**, к.е.н., доцент, доцент кафедри  
міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту

## **КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА: ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ**

Кадрова політика є ключовим компонентом стратегії управління людськими ресурсами, яка визначає набори правил, процедур і практик, що забезпечують залучення, мотивацію, розвиток і утримання персоналу.

У сучасних умовах прискореної цифровізації, демографічних змін і зростаючої конкуренції за таланти традиційні підходи до HR стають недостатніми — необхідна інтегрована політика, що поєднує стратегічне планування робочої сили, сучасні технології та фокус на благополуччі працівника. [1]

Низька залученість працівників, висока плинність кадрів та дефіцит навичок — універсальні виклики для багатьох галузей. Згідно з останніми даними, рівень залученості працівників у окремих країнах перебуває на стагнуючому рівні, що ускладнює досягнення організаційних цілей без цілеспрямованих HR-інтервенцій. Це підкреслює потребу в кадровій політиці, яка орієнтована не лише на адміністративні процедури, а й на створення конкурентних переваг через людський капітал. [2]

Напрями удосконалення кадрової політики:

### 1. Стратегічне планування робочої сили (workforce planning).

Ефективна кадрова політика починається зі стратегічного прогнозування потреб у персоналі: аналіз поточних компетенцій, ідентифікація майбутніх розривів у навичках і проактивні програми навчання. Поєднання кадрового аналізу з бізнес-стратегією дозволяє зменшити витрати на адаптацію нових співробітників і підвищити відповідність персоналу стратегічним цілям організації. [3]

### 2. Цифровізація HR-процесів.

Впровадження цифрових HRM-систем (електронні бази даних, платформи для навчання, системи підбору персоналу з елементами AI) підвищує оперативність прийняття рішень, дозволяє автоматизувати рутинні процеси та робить HR більш аналітично орієнтованим. Дослідження 2024–2025 рр. показують позитивний вплив цифрових рішень на ефективність роботи HR та мотивацію працівників.

### 3. Компенсації, гнучкість і добробут працівників.

Сучасні працівники високо цінують не тільки заробітну плату, а й баланс «робота — життя», можливості для sabbatical, гнучкі графіки та програми

підтримки ментального здоров'я. Політики, які інтегрують системи загального благополуччя (well-being) і гнучкі форми зайнятості, демонструють вищу залученість і нижчу плинність кадрів. [4]

#### 4. Навчання, розвиток і кар'єрні траєкторії.

Інвестиції в навчання (onboarding, менторство, програми перепідготовки) є одними з найефективніших інструментів утримання і підвищення продуктивності. Особливо це стосується галузей з високими вимогами до кваліфікації (медицина, ІТ), де структуровані програми підготовки нових фахівців значно знижують ризик звільнень у перші роки роботи. [4]

#### 5. Управління залученістю та корпоративною культурою.

Практики, що покращують менеджерські навички (coaching, лідерські програми), системи визнання і зворотного зв'язку, а також чітка employer branding-стратегія сприяють підвищенню рівня робочої залученості.

Дослідження зазначають, що HR-практики позитивно впливають на залученість, а та — опосередковано зменшує намір працівників покинути організацію.

Кадрова політика має включати сценарії реагування на кризи: тимчасові зміни робочих режимів, перепрофілювання персоналу, плани безперервності діяльності.

Гнучкі кадрові практики та стратегічне резервування навичок значно посилюють здатність організації витримувати зовнішні потрясіння.

Удосконалення кадрової політики — це системна робота, що поєднує стратегічне планування робочої сили, цифрові інструменти, програми розвитку і заходи з підтримки добробуту.

Ефективно спроектована кадрова політика дозволяє не лише знизити витрати, пов'язані з плинністю кадрів, а й створити конкурентну перевагу через підвищення залученості, гнучкості та стійкості організації у мінливому середовищі.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Махмуд, М.Х., Алі, А.А., Альріфає, А.А. та ін. Вплив цифрової системи управління персоналом та цифрової трансформації на ефективність управління персоналом за участю організаційної гнучкості як модератора. *Discov Sustain* 6, 1038 (2025). <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01713-9>
2. *Improving Employee Retention and Reducing Turnover — SHRM toolkit*, 2024. [shrm.org](https://shrm.org)
3. De Vries N, Lavreysen O, Boone A, Bouman J, Szemik S, Baranski K, Godderis L, De Winter P. Retaining Healthcare Workers: A Systematic Review of Strategies for Sustaining Power in the Workplace. *Healthcare (Basel)*. 2023 Jun 29;11(13):1887. doi: 10.3390/healthcare11131887. PMID: 37444721; PMCID: PMC10341299.
4. de Vries H., Бун А., Годдеріс Л. та ін. Гонка за утримання медичних працівників: систематичний огляд факторів, що впливають на утримання медсестер та лікарів у лікарнях. ДОСЛІДЖЕННЯ: Журнал організації, забезпечення та фінансування охорони здоров'я. 2023;60. doi: 10.1177/00469580231159318
5. *A Systematic Review on Factors that Impact Retention of Nurses and Allied Professionals*. SAGE Journals, 2023. [https://www.aihr.com/blog/employee-retention-strategies/?utm\\_source](https://www.aihr.com/blog/employee-retention-strategies/?utm_source)

## МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ВЕДЕННЯ ВИПАДКУ ПРИ НАДАННІ СОЦІАЛЬНОЇ ПОСЛУГИ МЕДІАЦІЇ

Для того, щоб мати змогу підвищити ефективність роботи соціальних працівників у процесі ведення випадку важливо оцінити міжнародний досвід. Саме у міжнародній практиці можемо знайти вже добре налагоджені підходи щодо функцій кожного суб'єкта ведення випадку, особливо в процесі медіації. Розглянемо досвід обох країн: США та Великої Британії.

У США технологія ведення випадку є базовою складовою соціальних послуг, і медіація розглядається як один з інструментів втручання в межах case management. Особливості американського підходу зводяться до того, що медіація є частиною індивідуального плану втручання, а не окремою процедурою.

«Національною асоціацією соціальних працівників США (NASW) розроблені «Загальні стандарти ведення випадку», які є обов'язковими для виконання в усіх штатах. Крім того, кожен штат може мати свої додаткові стандарти, які регулюють ведення випадку, надання допомоги та підтримки вразливим категоріям населення» [1].

Дана технологія активно застосовується у роботі з:

- сімейними конфліктами,
- опікою над дітьми,
- міжшкільними та міжетнічними конфліктами,
- конфліктами у сфері охорони здоров'я тощо.

«Веденням випадків, які стосуються дітей, сімей з дітьми, опікується в США служба у справах дітей, яка наділена повноваженнями виявляти дітей та сім'ї з дітьми, які потребують підтримки та допомоги, сімей, які жорстоко поведуться з дітьми, не виконують свої батьківські обов'язки тощо; проводити розслідування та оцінювати стан та потреби дитини; приймати рішення, в тому числі вилучати дітей із сімей; влаштовувати дітей в прийомні сім'ї; організовувати ведення випадків дітей та сімей, які потребують допомоги та підтримки, залучати за потреби інших фахівців до ведення випадку, отримувати інформацію, звертатись до суду, організовувати надання послуг клієнтам відповідно до їх потреб тощо» [2, с. 256].

«На початку 1991 року Центром врегулювання спорів та Інститутом судового адміністрування були розроблені Стандарти програм присудової медіації (Standards for Court Connected Mediation Programs) з урахуванням потреб судів першої інстанції. Зазначені стандарти були розроблені для інформування та керівництва судів, що зацікавлені в започаткуванні, розширенні розуміння медіації та підходів до її використання, або вдосконалення вже існуючих програм даного способу врегулювання спорів» [3, с. 171].

Також особливістю американського досвіду є те, що задля ведення випадку медіації застосовується мультимодальна команда: case manager, медіатор, психолог, юрист. Також існують чіткі протоколи оцінки готовності клієнта до

медіації. Крім того, широко використовується електронний case management (наприклад, Social Solutions, Casebook, Apricot).

Що стосується Великобританії, то ключові елементи використання цієї технології полягають в тому, що при веденні випадку часто створюється «команда навколо сім'ї» (соціальні працівники, школа, поліція, психологи, медіатори). Медіатор виступає нейтральним фасилітатором у складних ситуаціях. Також соціальні працівники завжди діють за детально розробленими стандартами ведення випадку (Common Assessment Framework). Такий стандарт адаптований до медіації та виглядає так: «Assessment → Planning → Intervention → Review → Closure».

Варто зазначити, що як британська, так і американська модель ведення випадку передбачає активне залучення міжвідомчої взаємодії. Зокрема, у веденні випадку участь переважно беруть:

- соціальні працівники,
- медіатори,
- поліція,
- служби захисту дітей,
- громадські організації,
- школи,
- суди тощо.

Водночас, незважаючи на те, що кожне окреме ведення випадку індивідуальне та особливе, як в США, так і у Великій Британії існують стандарти. «Такими стандартами визначено етичні норми, якими керуються кейс-менеджери, зміст та обсяг послуг у межах стандарту, необхідна кваліфікація працівників, норми стосовно планування та впровадження послуг, міждисциплінарної та міжорганізаційної співпраці, здійснення адвокації та фіксації випадку, робочого навантаження працівників і удосконалення практики» [4].

«Значна увага в обох країнах приділяється вдосконаленню професійних можливостей персоналу і фокусуванню на якості оцінки та проведених обстежень. Від соціальних служб вимагається проведення постійних міжвідомчих тренінгів для всього персоналу. Для цього розроблені відповідні програми та інструментарій, що включає: інструкції, відеотренінги, компіляцію досліджень відповідних наук і пакет анкет, форм ведення записів, форм скерувань для проведення дослідження» [2, с. 257].

Таким чином, Велика Британія демонструє найбільш структуровану модель ведення випадку в медіації — із чіткими етапами та високою стандартизацією. Тоді як США відзначаються високим рівнем міжсекторальної взаємодії та сильною цифровою підтримкою процесів, але система є менш уніфікованою через автономію штатів. Поряд із цим Україна перебуває на етапі активного впровадження ефективних методів ведення випадку, але потребує посилення міжвідомчої роботи, цифровізації та професійних стандартів.

На нашу думку, із досвіду цих двох країн Україна може перейняти такі моменти, як стандартизовані форми медіації, тобто запровадження єдиного чіткого стандарту ведення випадку із сукупністю етичних вимог та активне

залучення міжвідомчих служб, адже взаємодія різних суб'єктів може вказувати на швидше та ефективніше вирішення проблеми. Крім того, позитивним, на нашу думку, може бути більш ширше використання електронних можливостей та платформ в контексті ведення випадків, що може зменшити рівень бюрократії та пришвидшити процеси вирішення проблеми.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Тарнавська А. Н. Становлення інституту медіації в умовах євроінтеграційних процесів України. *Публічне право*. 2015. № 1. С. 211–218.
2. Кияниця З. Застосування ведення випадку в соціальній роботі: міжнародний досвід, практика і перспективи в Україні. *Наукові записки НДУ ім. М. Гоголя*. 2016. № 1. С. 254-263.
3. Денисенко О. Запровадження присудової медіації в США: від зародження ідей до їх реалізації. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. №2. С. 170-173.
4. *NASW Standards for Social Work Case Management (2013)*. National Association for Social Workers/ 2013. 62 p. URL: <https://www.socialworkers.org/LinkClick.aspx?fileticket=t=acrzqmEfhlo%3D&portalid=0>

---

**Потяк Василь Михайлович**, магістрант 2 курсу  
**Готич Михайло Іванович**, к.філ.н.,  
ст.викладач кафедри управління та адміністрування

### **КОНЦЕПЦІЇ СЕНСУ ЖИТТЯ В ПСИХОЛОГІЧНІЙ ТА СОЦІАЛЬНІЙ НАУЦІ**

Проблема сенсу життя є однією з найдавніших і найфундаментальніших у філософії та психології. Питання про те, що надає життю значення, цінність і спрямованість, хвилювало мислителів від античності до сьогодення. У сучасній психології та соціальній роботі розуміння феномену сенсу життя є критично важливим, оскільки саме втрата або криза сенсу часто стає джерелом глибоких особистісних проблем, екзистенційних криз і потреби в професійній допомозі.

Найбільш систематичну та впливову концепцію сенсу життя розробив австрійський психіатр і психолог Віктор Франкл, засновник логотерапії. Центральним у теорії В. Франкла є поняття екзистенційного вакууму – стану, коли людина відчуває внутрішню порожнечу, відсутність сенсу і мети. Цей стан може виникнути внаслідок втрати традиційних цінностей, руйнування звичного способу життя або травматичних подій. Екзистенційний вакуум проявляється через відчуття безглуздості існування, нудьгу, апатію та може призводити до ноогенних неврозів – психічних розладів, що виникають через кризу сенсу [6, с. 152]. Джеймс Бьюдженталь, представник екзистенційно-гуманістичної психології, розглядав пошук сенсу через призму базових екзистенційних даностей людського існування. Він виділяв п'ять основних екзистенційних турбот: усвідомлення власної смертності, свобода і відповідальність за власний вибір, екзистенційна ізоляція, безглуздість і пошук сенсу [4].

Ролло Мей, ще один визначний представник екзистенційної психології, пов'язував проблему сенсу з поняттям тривоги. Він розрізняв нормальну екзистенційну тривогу, яка супроводжує усвідомлення свободи і відповідальності, та невротичну тривогу, що виникає внаслідок відмови від власної свободи. Р. Мей вважав, що сучасна людина часто втрачає відчуття сенсу через відчуження від власної екзистенції, підпорядкування технократичним цінностям і втрату здатності до справжніх міжособистісних стосунків. Відновлення сенсу, згідно з Р. Меем, вимагає мужності бути – здатності приймати власне існування з усіма його невизначеностями та протиріччями [3].

Гуманістична психологія запропонувала інший погляд на природу сенсу життя, акцентуючи увагу на потенціалі особистісного зростання і самореалізації. Абрахам Маслоу, засновник гуманістичної психології, розглядав пошук сенсу в контексті своєї ієрархії потреб. А. Маслоу виділяв два типи мотивації: дефіцитарну, спрямовану на усунення нестачі, та буттєву, орієнтовану на зростання і розвиток. Саме буттєва мотивація, на його думку, пов'язана з відчуттям глибокого сенсу існування [5]. Самоактуалізовані особистості, які досягли вищого рівня розвитку, характеризуються здатністю до пікових переживань – моментів інтенсивної радості, захоплення, осяяння, коли людина відчуває глибинний зв'язок зі світом і усвідомлює сенс власного життя.

Карл Роджерс, інший провідний представник гуманістичної психології, розглядав пошук сенсу через концепцію тенденції до актуалізації – вродженого прагнення організму до розвитку, росту і реалізації свого потенціалу. К. Роджерс вважав, що кожна людина володіє внутрішньою мудрістю, яка направляє її до осмисленого існування [1]. Проте цей природний процес може блокуватися внаслідок невідповідності між реальним і ідеальним я, що виникає під впливом умов цінності, накладених суспільством. Дослідження показують, що високий рівень осмисленості життя позитивно корелює з психологічним благополуччям, життєвою задоволеністю, стійкістю до стресу і здатністю долати кризи. Люди з високим рівнем осмисленості демонструють більшу мотивацію, краще справляються з труднощами і рідше страждають від депресії та тривожності. Водночас низький рівень осмисленості асоціюється з екзистенційною фрустрацією, схильністю до адикцій, суїцидальними думками і різноманітними формами психопатології. Останніми роками активно досліджується зв'язок між сенсом життя і фізичним здоров'ям. Виявлено, що люди з високим рівнем осмисленості мають нижчий ризик серцево-судинних захворювань, краще справляються з хронічними хворобами і навіть живуть довше [7]. Ці дані підтверджують психосоматичну єдність людини і свідчать про те, що відчуття сенсу має не лише психологічну, а й біологічну цінність.

Важливим напрямом сучасних досліджень є вивчення джерел сенсу в різних життєвих сферах. Дослідження показують, що основними джерелами сенсу для більшості людей є міжособистісні стосунки, особливо сімейні зв'язки, професійна самореалізація, творчість, духовність і релігія, альтруїстична діяльність і служіння іншим, особистісне зростання і саморозвиток, а також зв'язок з природою і трансцендентними цінностями [2]. При цьому ієрархія

джерел сенсу може суттєво відрізнятися залежно від культурного контексту, віку, життєвої ситуації та індивідуальних особливостей особистості.

Окрему увагу дослідники приділяють проблемі кризи сенсу в різних життєвих періодах. Криза сенсу може виникати в підлітковому віці, коли формується власна система цінностей і світогляд; у період ранньої дорослості при виборі професійного шляху та створенні сім'ї; в середині життя, коли відбувається переоцінка досягнень і цілей; в період пізньої дорослості при зіткненні з обмеженістю життя і наближенням смерті. Розуміння цих нормативних криз важливе для розмежування природних екзистенційних пошуків і патологічних станів, що вимагають професійної допомоги.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асеева, Ю. О., & Вєпрінцева, Д. Я. К. (2024). Самореалізація як психологічний феномен. *Ментальне здоров'я*, (2), 3-7.
2. Горбатюк М.М. Міжособистісні стосунки як чинник соціального становлення особистості. *Особистісні та ситуативні детермінанти здоров'я: [Текст] : Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Вінниця, 22 листопада 2019 р.) : матеріали і тези доповідей / за заг. ред. проф. О. В. Бацилевої. Вінниця. 2019. 251 с*
3. Калініченко Є. Сучасні напрями психотерапії: гуманістична психологія / Є. Калініченко, А. В. Колодяжна // *Вища технічна освіта XXI століття: виклики, проблеми, перспективи : збірник наукових праць за матеріалами II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Краматорськ - Івано-Франківськ, 14-15 грудня 2023 року. Краматорськ - Івано-Франківськ : ДонНАБА, 2023. С. 149-152.*
4. Кротенко, В. І. Роль особистості психолога в консультативному процесі в контексті концепції екзистенціальної психології / В. І. Кротенко, В. В. Волкова // *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 19: Корекційна педагогіка та спеціальна психологія : зб. наук. праць. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2021. Вип. 41. С. 135-142. – DOI 10.31392/NPU-nc.series19.2020.41.19*
5. Попов, Д. С., & Васюк, О. В. (2024). Теоретичні аспекти мотивації начально-пізнавальної діяльності студентів. *Сучасна гуманітарна наука в інтерпретації молодих дослідників в умовах викликів воєнного стану : збірник матеріалів учасників всеукраїнської студентсько-учнівської науково-практичної онлайн конференції. Київ: НУБІП України, 2024. 309с.*
6. Сердюкова, Т., & Нєрубасська, А. (2025). Сенс життя сучасної особистості та концепція Віктора Франкла. *Priorytetowe kierunki rozwoju myśli naukowej w XXI wieku: Zbiór prac naukowych na podstawie materiałów VII Międzynarodowej Konferencji Naukowo-Praktycznej z okazji Dnia Nauki Ukrainy (16 maja 2025 r., m. Odessa) / Redakcja naukowa: Olha Kuznietsova, Ireneusz Żuchowski, Zoia Sharlovych. Wydawnictwo: MANS w Łomży, 2025. 205 s.*
7. Щєрбак Д. «Вбиває кожні 34 секунди»: лікар назвав прихований ризик хвороб серця. URL: <https://tsn.ua/zdorovya/vbyvaye-kozni-34-sekundy-likar-nazvav-prykhovanyu-ryzyk-khvorob-sertsia-2957624.html>

**Кудла Руслана Євгенівна, магістрантка,  
Ляхович Галина Іванівна, доктор економічних наук,  
професор, професор кафедри управління та адміністрування**

## **СУТНІСТЬ ІННОВАЦІЙ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Інновації в системі управління охороною здоров'я посідають ключове місце у процесі трансформації й модернізації медичних закладів. Вони забезпечують підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізацію використання ресурсів, поліпшення якості медичних послуг та посилення конкурентоспроможності закладів. Інноваційні підходи охоплюють широкий спектр управлінських практик — від цифрових рішень до новітніх моделей організації роботи та стратегічного менеджменту.

Конєва І. зазначає, що у медичній галузі під інноваціями слід розуміти «цілеспрямовані перетворення в галузі, у т. ч. в її організаційній структурі та економічному механізмі, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів та якості надання медичної допомоги, а також найбільше задоволення потреби населення в послугах охорони здоров'я» [1].

«Інноваційний процес в охороні здоров'я є послідовним ланцюгом подій, у результаті яких інновація перетворюється з ідеї на конкретний продукт, технологію або послугу і поширюється в практичному використанні для досягнення загальномедичних цілей. Інновацій стосуються не тільки надання медичних послуг, а й організації командної роботи, тому викликають потребу в реінжинірингу процесів функціонування медичного закладу» [2].

Розвиток інновацій в системі охорони здоров'я реалізується через ряд моделей, кожна з яких має свої особливості, переваги та недоліки. В таблиці 1 виокремимо основні моделі інноваційного управління закладами охорони здоров'я, що найчастіше використовуються в медичній галузі.

Загалом, як зазначає В Гончарова «інновації у системі управління закладами охорони здоров'я – це результат інноваційної діяльності, що реалізується у вигляді забезпечення модернізації матеріально-технічної бази, впровадження новітніх прогресивних засобів і методів лікування, медичних технологій, виробів медичного призначення і лікарських засобів, удосконалення існуючих методів діагностики та лікування (медичні інновації), розроблення програмних засобів опрацювання інформації, створення нових моделей функціонування закладів охорони здоров'я і розвитку персоналу; має вплив на поліпшення здоров'я населення та економічних показників суб'єктів господарювання сфери охорони здоров'я» [3].

Таким чином, результатом інноваційної діяльності в закладах охорони здоров'я є розвиток медичних технологій, наукових досліджень і передового досвіду, спрямованих на отримання якісно нового підходу як до процесів лікування, так і до управління процесами в медичній галузі.

Таблиця 1

**Основні моделі інноваційного управління закладами охорони здоров'я**

Модель	Її суть	Переваги та особливості використання
Модель Lean-менеджменту (Lean Healthcare)	Спрямована на усунення втрат, оптимізацію потоків пацієнтів, скорочення часу очікування, підвищення продуктивності персоналу	Використовується для оптимізації логістики всередині лікарні, зменшення бюрократії, стандартизації клінічних маршрутів
Модель управління якістю TQM та ISO 9001	Передбачає систематичне підвищення якості через стандартизацію процесів, постійне вдосконалення, контроль ключових показників.	Заклади, що впроваджують ISO 9001, демонструють вищу якість менеджменту, задоволеність пацієнтів та персоналу.
Модель цифрової трансформації (eHealth Transformation Model)	Охоплює впровадження електронних медичних записів (ЕМЗ), телемедицини, мобільних додатків для пацієнтів, електронних рецептів.	Цифровізація забезпечує зменшення помилок, швидкий доступ до інформації та безперешкодний доступ до лікування.
Smart Hospital Model	Система, що поєднує IoT, аналітику, роботизацію та електронні системи управління.	Впровадження моделі забезпечує автоматизацію рутинних процесів; дистанційний моніторинг життєвих показників закладу; оптимізацію роботи лікарняної інфраструктури тощо.
Модель командного та партнерського менеджменту	Модель, яка акцентує на міждисциплінарних командах, залученні персоналу до прийняття рішень, розширенні повноважень медсестер, управлінні знаннями тощо.	Сприяє формуванню демократичного і прозорого типу управління в закладі охорони здоров'я.

Джерело: сформовано автором.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Кенєва І. Інноваційна діяльність закладів охорони здоров'я як об'єкт управління. URL: <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/9313/1/2.pdf>
2. Поліщук Н. Інноваційні підходи до управління закладами охорони здоров'я. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України». 2024. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/2dafcad4-50b4-4d56-b9ff-8f606a8e82c0/content>
3. Гончарова В.В. Прийняття управлінських рішень у сфері охорони здоров'я на місцевому рівні. Запорізький національний університет. Запоріжжя. 2024. URL: [https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/25832/Дипом\\_Гончарова.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/25832/Дипом_Гончарова.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

---

**Вінтоняк Алла Михайлівна, доктор філософії з природничих наук  
старший викладач кафедри управління та адміністрування**

**КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК  
ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасному ринковому середовищі українські підприємства змушені орієнтуватися не лише на досягнення економічних результатів, але й враховувати соціальні та екологічні наслідки своєї діяльності. Посилення суспільних вимог до етичної поведінки бізнесу, зростання інтересу міжнародних інвесторів до принципів відповідального ведення господарювання, а також поширення концепції сталого розвитку формують нові підходи до організації корпоративного управління. У зв'язку з цим особливого значення набуває корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), яка розглядається як важливий стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. Її впровадження сприяє поєднанню економічних інтересів компанії з необхідністю дотримання соціальних та екологічних стандартів [2].

Корпоративна соціальна відповідальність являє собою управлінську концепцію, що передбачає усвідомлене та добровільне виконання підприємством соціальних, екологічних і етичних зобов'язань перед різними групами зацікавлених сторін – працівниками, споживачами, суспільством та державою. При цьому КСВ не зводиться виключно до благодійної діяльності. Вона охоплює систему управлінських підходів і практик, спрямованих на гармонійне поєднання економічних, соціальних і екологічних цілей у процесі стратегічного розвитку компанії. Основними компонентами КСВ є:

1. Економічна відповідальність – забезпечення ефективного функціонування організації, прибутковості та стійкості бізнесу.
2. Соціальна відповідальність – турбота про працівників, розвиток корпоративної культури, підтримка соціальних програм та участь у житті громад.
3. Екологічна відповідальність – мінімізація негативного впливу на довкілля, впровадження ресурсозберігаючих технологій та екологічних ініціатив [3].

Ці напрями взаємопов'язані і формують комплексну стратегію корпоративного управління, що сприяє підвищенню репутації організації та її довгостроковій стійкості.

Впровадження принципів КСВ дозволяє компаніям отримати кілька стратегічних переваг (Рис. 1.). По-перше, формування позитивного іміджу підприємства підвищує довіру клієнтів і партнерів, що прямо впливає на обсяги продажів та лояльність споживачів. По-друге, КСВ сприяє залученню інвестицій, особливо з боку міжнародних партнерів, які орієнтуються на ESG-стандарти та принципи сталого розвитку. По-третє, системне управління соціальною відповідальністю покращує внутрішню організаційну культуру, стимулює мотивацію працівників і зменшує плинність кадрів.



**Рис 1. Стратегічні переваги впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності.**

Особливого значення набуває КСВ у контексті українських підприємств, які прагнуть конкурувати на міжнародних ринках. Сучасні інвестори, партнерські мережі та міжнародні сертифікаційні системи дедалі частіше вимагають прозорості, дотримання етичних стандартів та відповідального ставлення до ресурсів. Підприємства, які інтегрують КСВ у свої стратегії розвитку, отримують переваги у вигляді підвищеної конкурентоспроможності, більш високої рентабельності та довгострокової стійкості.

Впровадження КСВ в українських умовах передбачає комплексний підхід. Основні напрями включають:

- корпоративна культура та етичні стандарти – формування норм поведінки, що визначають відносини всередині організації та з зовнішніми стейкхолдерами;

- соціальні програми та інвестиції в персонал – навчання, розвиток професійних компетенцій, підтримка працівників, соціальні ініціативи для громад;
- екологічна відповідальність – оптимізація використання ресурсів, зниження негативного впливу на довкілля, впровадження «зелених» технологій;
- прозорість та звітність – публікація соціальних та екологічних звітів, оцінка впливу діяльності на суспільство та природне середовище.

Реалізація цих напрямів потребує стратегічного планування та інтеграції КСВ у всі управлінські процеси компанії [1].

Незважаючи на значні переваги, впровадження КСВ в українських підприємствах стикається з низкою викликів: недостатня нормативна база, обмежені фінансові ресурси, низький рівень культури корпоративної відповідальності, а також брак досвіду у розробці та реалізації соціальних і екологічних програм. Для подолання цих проблем важливо поєднувати державні стимули, внутрішні управлінські ініціативи та партнерство з громадським сектором.

Корпоративна соціальна відповідальність є стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств, який об'єднує економічні, соціальні та екологічні цілі. Реалізація КСВ дозволяє українським підприємствам підвищити репутацію, залучати інвестиції, формувати лояльність клієнтів та партнерів і забезпечувати довгострокову стійкість. У сучасних умовах поствоєнного відновлення економіки та інтеграції в міжнародні ринки КСВ стає необхідним елементом стратегічного управління українських компаній. Для ефективного впровадження КСВ необхідно поєднувати корпоративні ініціативи з державними стимулами, розвитком прозорості та підвищенням культури відповідальності серед працівників і керівників.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Бобко Л. О. Сучасний стан та перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Ефективність державного управління*. 2016. № 1 (2). С. 41–47.
2. Гаркавченко М. О., Ушенко Н. В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності авіабізнесу. *Молодий вчений*. 2018. № 1 (53). С. 3–8.
3. Стецюк Є. В. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент конкурентоспроможності бізнесу. *Студентський вісник НУВГП*. 2022. № 1 (17). С. 110–113.

---

**Мельник Галина Володимирівна, магістрантка,**  
**Жекало Ганна Іванівна, к.пол.н, доцент,**  
*доцент кафедри управління та адміністрування*

## **РОЛЬ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

Корпоративну культуру розуміють як систему спільних професійних та етичних цінностей, стандартів поведінки, норм взаємодії та традицій, які забезпечують узгоджену роботу організації.

Зазначимо, що функціональна основа корпоративної культури передбачає дві основні складові:

- 1) вирішення проблем зовнішньої адаптації – управління процесом досягнення цілей та взаємодії з зовнішнім середовищем;
- 2) вирішення проблем внутрішньої інтеграції – створення колективної ідентичності та способів спільного життя та роботи.

Організаційна культура опосередковує афективну, когнітивну та перцептивну програму акультурації, за допомогою якої нові члени вчаться вирішувати весь спектр проблем адаптації та інтеграції. Процес акультурації призводить до зменшення невизначеності та тривоги, пов'язаних з нею. Вони також вчаться фільтрувати стимули, класифікувати їх у когнітивні схеми, інтерпретувати їх та поводитися відповідно до отриманих інтерпретацій. Вона також формує механізми подолання та методи вирішення проблем. Здатність організації підтримувати себе, розвиватися та ефективно діяти в умовах змінних умов залежить від створення набору спільних правил та цінностей. Іншими словами, культура організації є як результатом попереднього досвіду організації, так і основою для її подальшої здатності до навчання. Те, що організація може і не може зробити, значною мірою залежить від поточного змісту культури та від того, як культура пов'язує та інтегрує членів організації. Довгострокова адаптивність організації залежатиме від її здатності впроваджувати основні елементи своєї культури через процеси соціалізації, зберігаючи при цьому достатній простір для розвитку нових культурних передумов та нових ідей.

Організаційна культура також містить спільні бачення її носіїв. Тому вона виконує важливу функцію мотивації. Мотивація через бачення не залежить від точного формулювання завдань та їх контролю. Тому її можна використовувати навіть там, де умови змінюються занадто швидко або де неможливо об'єктивно (і в режимі реального часу) контролювати досягнуті результати.

Поряд з баченнями, тобто відповіддю на питання «Чого ми хочемо досягти», культура також містить інструкції щодо того, як цього досягти. Не у формі точно описаних процедур чи правил, а у формі загальних принципів.

Організаційна культура має вагоме значення для внутрішньої інтеграції в організації. Культура також забезпечує спільні значення процесів і явищ в організації та навколишньому середовищі. Водночас вона також є соціальним та нормативним «клеєм» організації, як джерело сили та ідентичності. Саме завдяки цьому «клею» члени організації здатні спілкуватися та співпрацювати один з одним у спосіб, який нерозбірливий та незрозумілий для оточуючих (наприклад, почерк лікарів чи професійний жаргон). Це зміцнює почуття приналежності та ідентифікації з компанією.

К. Комарова зазначає, що «організаційна культура пропонує загальну для членів організації систему цінностей, норм і правил, які є основою комунікацій і взаєморозуміння. Якщо у членів організації таке взаєморозуміння в процесі їхньої спільної діяльності відсутнє, то протиріччя між людиною й організацією мають тенденцію до посилення» [1, с. 4].

Носії однієї культури відчують зв'язок один з одним. Водночас культура містить правила, норми та звичаї, що визначають взаємну поведінку членів –

способи прояву поваги, ритуали, ієрархію (або її неприйняття), взаємне ставлення один до одного.

Таким чином, можемо підсумувати, що корпоративна культура має багатофункціональне значення. В контексті функціонування організації її роль зводиться до таких результатів:

- формує систему цінностей, норм та стандартів взаємодії в організації;
- виступає «неписаним кодексом», який регулює щоденну поведінку персоналу, ухвалення рішень, стиль комунікації, правила поведінки в критичних ситуаціях;
- допомагає формувати відчуття єдності та причетності до закладу, зміцнює командну роботу між працівниками;
- забезпечує ефективний обмін інформацією всередині колективу;
- підсилює внутрішню мотивацію через цінності, визнання, ритуали;
- допомагає новим співробітникам швидко інтегруватися в колектив;
- формує відчуття належності до організації;
- дозволяє здійснювати неформальний контроль поведінки співробітників, адже часто люди стримуються від порушень не лише через формальні інструкції, а й через цінності та норми колективу;
- сприяє прийняттю інновацій, впровадженню цифрових систем та новітніх технологій.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. *Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / К.В. Комарова. - Дніпропетровськ, ДДФА, 2011. 166 с.*

---

**Остапшин Володимир Богданович, магістрант,  
Ляхович Галина Іванівна, д.е.н., професор,  
професор кафедри управління та адміністрування**

### **СТРАТЕГІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

У науковій літературі мотивація трактується як внутрішній процес спонування працівника до певної трудової поведінки, орієнтованої на досягнення особистих і організаційних цілей. Це комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають готовність людини виконувати роботу на певному рівні інтенсивності, якості та відповідальності.

В літературі поняття мотивації визначається по-різному. Ф. Урманов зазначає, що «мотивація – це сукупність управлінських дій, спрямованих на заохочення себе та інших працівників до досягнення особистих цілей. Основою успіху організації є система мотивації персоналу. Для досягнення результатів необхідно забезпечити мотивацію персоналу на всіх рівнях управління організацією із забезпеченням взаємодії. Головною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну ефективність та прибутковість підприємства» [1, с. 105].

Л. Савчук, Н. Бутенко, А. Власова зазначають, що «мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації» [2, с. 67]. І. Процик мотивацію визначає як «факт існування обставин або чинників впливу на особу, які аргументовано спонукають її до виконання певних дій» [3, с. 26]. А. Герасименко зазначає, що «мотивація праці є процесом стимулювання до різних видів діяльності, які необхідні для досягнення певних цілей організації» [4]. Цікавим є визначення О. Орлова, який виокремлює мотивацію як «психофізіологічний процес який направлений на формування стійких аспектів поведінки людини у трудовому процесі на тривалий період часу» [5]. Мотивація – це процес, завдяки якому кожна людина може діяти та працювати. Визначаючи мотивацію, не можна опустити поняття, пов'язане з процесом мотивації, а саме мотив. Мотив – це сама потреба, яка впливає на наші дії і не завжди може бути усвідомленою. Це індивідуальний імпульс, що йде зсередини, який визначає напрямок, інтенсивність та стійкість дій. Без мотиву як одиниці мотивація як процес не існує. «Мотив – це те, що викликає певні дії людини. Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний характер». Мотив визначає, що треба зробити і як буде здійснена ця дія» [6, с. 112]. У психіці людини одночасно діють численні мотиви. Вони можуть рухатися в одному або протилежному напрямку з різною інтенсивністю та тривалістю. Якщо вони несумісні, індивід вступає у внутрішні конфлікти щодо того, який із мотивів задовольнити. Поняття стимуляції також тісно пов'язане з мотивацією, а поняття стимулу — з мотивом. «Стимулом є прагнення працівника просунути по службовій драбині, його участь в управлінні підприємством та прийняття рішень в організації» [7, с. 110].

Таким чином, мотивація персоналу охоплює: потреби (що саме працівнику потрібно); мотиви (усвідомлені спонукання до дії); стимули (зовнішні впливи, що формують бажану поведінку); цінності та інтереси, що визначають індивідуальну поведінку; очікування результату та оцінку винагороди.

Мотивація - це дуже важливий фактор продуктивності та трудової діяльності, але не єдиний. Не можна нехтувати впливом зовнішніх факторів, на які не впливає людина та які не залежать від її волі. Вплив на мотивацію має бути одночасно достатньо специфічним, щоб бути ефективним для трудової діяльності, але водночас загальним та гнучким, щоб уникнути труднощів, з якими стикається людська поведінка. Він має застосовуватися до таких видів діяльності, як: вступ до організації з метою роботи, щоденне відвідування або не відвідування роботи вчасно, виконання або відмова від вказівок начальника для виконання більш вимогливої роботи. Сили, що діють на працівника, походять від багатьох потреб, потягів, інстинктів або зовнішніх факторів. Мотивація до роботи призводить до зусиль, які можна знову використовувати для мотивації. Однак це не ті самі поняття, зусилля є результатом мотивації, як і діяльність на роботі. З іншої точки зору, мотивація до роботи визначається як процеси, що визначають наміри людини розподіляти свої здібності та інші ресурси між різними видами діяльності. Основна увага в цьому визначенні зосереджена на навмисному розподілі особистих ресурсів та їх використанні в робочому процесі.

Воно звертає увагу на здатність людини регулювати дії та на те, до яких видів діяльності докладати зусиль. Мотивація до праці повинна бути правильно побудована та базуватися на потребах організації та працівників.

Саме тому, ефективна система мотивації має стратегічне значення, оскільки:

- забезпечує підвищення продуктивності праці, адже мотивовані працівники працюють інтенсивніше, відповідальніше, проявляють ініціативу, шукають оптимальні рішення, що прямо впливає на результати організації;
- формує високий рівень залученості та лояльності персоналу, адже працівники, які відчувають, що їх цінують, ідентифікують себе з організацією, менше схильні до плинності кадрів і вигорання;
- підвищує якість виконання робіт, інноваційність, професійний розвиток, навчання, пошук нових ідей та рішень;
- мотиваційні механізми сприяють узгодженню цілей працівника з цілями організації, формуючи єдину систему пріоритетів;
- покращує соціально-психологічний клімат у колективі, так як справедлива та прозора система винагород мінімізує конфлікти, підвищує довіру і зміцнює корпоративну культуру;
- впливає на конкурентоспроможність організації, бо компанії з потужними системами мотивації приваблюють кращих фахівців, знижують витрати на підбір персоналу та втрати від низької продуктивності.

У літературі можна виділити два типи мотивації до праці:

Перший тип – внутрішня мотивація – тип мотивів, пов'язаних із самою роботою, а другий – зовнішня мотивація – мотиви знаходяться поза самою трудовою діяльністю.

Основними прикладами внутрішніх мотивів є:

- потреба в активності – споживання власної енергії людини,
- потреба в продуктивності – пов'язана з тим, що виконана робота приносить задоволення,
- потреба в контакті з іншими людьми – це частина цих мотивів, особливо в професіях, де контакт з людьми є змістом роботи,
- бажання вищого статусу в ієрархії організації – якщо працівник хоче прагнути до такого положення.

Прикладами зовнішніх мотивів є:

- потреба в грошах – одна з потреб, яку має кожен, різниця в тому, якою мірою,
- потреба в безпеці – певною мірою пов'язана з грошима, вона більше орієнтована на майбутнє,
- підтвердження власної значущості – впевненість у своєму становищі у світі та серед інших людей, пов'язана із соціальним статусом від досягнутих посад чи дій,
- потреба в соціальних контактах – у цьому випадку це залучення індивіда до соціального життя.

Таким чином, мотивація персоналу є складним і багаторівневим процесом, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу на поведінку працівника. Трудову мотивацію не можна визначити однозначно, і кожна організація повинна створити систему, яка відповідатиме її цілям та працівникам, залежно від завдань, змісту роботи та культури організації. У сучасних умовах мотивація виступає не лише засобом стимулювання праці, але й стратегічним ресурсом розвитку будь-якої організації.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Урманов Ф. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Вісник ЖДТУ. 2017. № 4 (82). С. 102 - 108.
2. Організаційна поведінка : навч. посіб. / Л. М. Савчук та ін. Київ : КНЕУ, 2001. 249 с.
3. Процик І. С. Мотивування керівників в системі управління підприємством : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами". Львів, 2007. 205 с.
4. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Economy and Society*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>
5. Орлов О. Г., Федюніна О. Р. Мотивація в управлінській діяльності. *Actual priorities of modern science, education and practice*. 2022. С. 368–370.
6. Матвеев О. Філософські основи концепції самоактуалізації особистості А. Маслоу – засновника гуманістичної психології. URL: <https://periodicals.karazin.ua/thcphs/article/view/2598/2338>
7. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.

---

**Вінтоняк Алла Михайлівна, доктор філософії з природничих наук**  
*старший викладач кафедри управління та адміністрування*  
**Українець Діана Василівна, студентка**

## **РОЛЬ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІКИ**

Банківська система є ключовим елементом фінансової інфраструктури будь-якої держави. Вона забезпечує ефективний рух фінансових ресурсів між суб'єктами економіки, сприяє розвитку підприємництва, інвестиційної діяльності та підтримує стабільність національної економіки. У сучасних умовах глобалізації та економічних трансформацій роль банків значно зростає, оскільки вони виступають основними фінансовими посередниками між заощадниками та позичальниками. Банківська система виконує низку важливих функцій, серед яких ключовими є акумулювання тимчасово вільних коштів, кредитування економіки, здійснення розрахункових операцій та забезпечення стабільності грошового обігу. Завдяки цим функціям банки сприяють ефективному розподілу фінансових ресурсів у національній економіці.

Важливу роль у забезпеченні стабільності банківського сектору відіграє центральний банк держави – в Україні це Національний банк України. Він здійснює монетарну політику, регулює діяльність комерційних банків,

контролює грошову масу та підтримує стабільність національної валюти. Одним із ключових напрямів діяльності банків є кредитування підприємств та населення. Надання кредитів стимулює розвиток виробництва, розширення бізнесу та підвищення рівня споживання. Водночас банки повинні здійснювати ефективне управління ризиками, адже надмірне кредитування або недостатній контроль за кредитними операціями може призвести до фінансових криз [2].

У сучасних умовах цифровізації банківська система активно впроваджує інноваційні технології. Розвиток онлайн-банкінгу, безготівкових розрахунків та фінансових технологій сприяє підвищенню доступності банківських послуг для населення та бізнесу. Також важливим фактором є посилення фінансового нагляду та підвищення прозорості діяльності банків. Крім того, стабільна банківська система є важливою умовою економічного розвитку держави. Вона підвищує довіру інвесторів, забезпечує ефективне функціонування фінансового ринку та сприяє зростанню національної економіки. Також важливо наголосити на тому, що банківська система відіграє центральну роль у забезпеченні фінансової стабільності національної економіки, виступаючи посередником між заощадженнями населення, корпоративними фінансами та інвестиційними потоками. Через ефективне акумулювання та перерозподіл фінансових ресурсів банки забезпечують доступ підприємств та населення до кредитних та інвестиційних інструментів, що стимулює економічну активність та сприяє розвитку реального сектора.

Ключовими завданнями банків є: управління ліквідністю; контроль фінансових ризиків; дотримання нормативів капітальної достатності [3].

Виконання вище вказаних завдань забезпечує стійкість до кризових ситуацій та мінімізацію загроз системної нестабільності. Крім того, банківська система підтримує ефективний платіжний оборот і виконує функції фінансового моніторингу, що дозволяє своєчасно реагувати на макроекономічні коливання, запобігати дефіциту ліквідності та зберігати довіру учасників ринку. Особливу роль відіграють механізми взаємодії комерційних банків із центральним банком, регуляторні та страхові інструменти, які разом формують комплексну систему захисту фінансової стабільності країни, забезпечуючи стійкий розвиток економіки навіть за умов зовнішніх та внутрішніх економічних потрясінь [1].

Отже, банківська система відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності держави. Вона сприяє ефективному перерозподілу фінансових ресурсів, підтримує економічне зростання та забезпечує функціонування платіжної системи. Подальший розвиток банківського сектору повинен бути спрямований на підвищення його стабільності, удосконалення системи регулювання та активне впровадження сучасних фінансових технологій.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Гальчинський А.С. *Теорія грошей і кредиту: підручник*. Київ: Основи. 2019. 456 с.
2. Національний банк України. *Офіційний сайт Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua>
3. Савчук І.В. *Банківська система та її роль у фінансовій стабільності економіки*. Економіка і держава. 2021. № 7. С. 45–53.

<i>Феценець В.В., Заяць М.Я.</i> <b>ПОНЯТТЯ ФІНАНСОВОГО ШАХРАЙСТВА</b>	3-4
<i>Дубровний М.І., Гарасимків Ю.Л.</i> <b>БІБЛІОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ</b>	4-6
<i>Мулик Н.Р., Готич М.І.</i> <b>СИМУЛЯЦІЙНЕ НАВЧАННЯ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ТЕХНОЛОГІЯ В ПІДГОТОВЦІ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ</b>	6-7
<i>Самелюк М.В., Мартищук М.Б.</i> <b>РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ</b>	7-8
<i>Пендорак В.В., Ляхович Г.І.</i> <b>КОМПЕТЕНЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПЕДАГОГА ЯК МЕДІАТОРА</b>	8-11
<i>Сливка А.І., Жекало Г.І.</i> <b>НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ МЕДІА ЯК АГЕНТІВ СОЦІАЛІЗАЦІЇ МОЛОДІ</b>	12-13
<i>Скульчук В.В., Стефанишин Л.С.</i> <b>УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ІТ- ТЕХНОЛОГІЙ</b>	13-17
<i>Ільницький І.М., Білецька І.М.</i> <b>ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ</b>	17-20
<i>Феценець В.В., Данилюк М.М.</i> <b>КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ РІЗНИХ СУБ'ЄКТІВ</b>	20-23
<i>Дерев'яно Н.Б., Заяць М.Я.</i> <b>ОГЛЯД НАЙКРАЩИХ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК ПІДГОТОВКИ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ</b>	23-25
<i>Ткач У.Р., Готич М.І.</i> <b>РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ В НАВЧАННІ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ</b>	25-26

*Іванцюк М.Я., Ляхович Г.І.*

**ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ВОЛОНТЕРСТВА ЯК  
НАПРЯМКУ СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ** 26-29

*Самелюк М.В.*

**НАВЧАННЯ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ: ДОСВІД  
ФРАНЦІЇ** 29-30

*Дубровний М.І., Гарасимків Ю.Л.*

**ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІКАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ (НА  
ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ VOSVIEWER)** 30-32

*Николин Н.М., Баран Р.Я.*

**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ  
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ** 32-36

*Дерев'янка Н.Б., Заяць М.Я.*

**ПОРІВНЯННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СИСТЕМ ПІДГОТОВКИ  
СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ  
УКРАЇНИ** 36-38

*Мулик Н.Р., Готич М.І.*

**ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ  
СИМУЛЯЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПІДГОТОВЦІ  
СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УКРАЇНІ** 38-39

*Гаман Т.Р., Романчукевич М.Й.*

**СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ ПІДПРИЄМСТВ  
МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ** 39-42

*Матрофайло А.М., Стефанишин Л.С.*

**СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ІННОВАЦІЙНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА** 42-45

*Ільницька Т.Г., Заяць М.Я.*

**ПЕРЕШКОДИ ДОСТУПУ ДО ЦИФРОВОЇ ФІНАНСОВОЇ  
ОСВІТИ** 45-47

*Грешко Р.В., Баран Р.Я.*

**ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ** 47-49

*Ткач У.Р., Готич М.І.*

**ДО ПИТАННЯ ТИПОЛОГІЇ ФОРМАТІВ ФІНАНСОВО-  
ОСВІТНЬОГО КОНТЕНТУ ДЛЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ** 49-50

*Засідько Р.Б., Стефанишин Л.С.*

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ** 51-54

*Льницька Т.Г., Заяць М.Я.*

**ІНКЛЮЗИВНІ ПІДХОДИ ДО НАВЧАННЯ ЦИФРОВІЙ ФІНАНСОВІЙ ГРАМОТНОСТІ** 54-56

*Назарик Р.В., Баран Р.Я.*

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЖКГ ОБ'ЄКТІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ** 56-58

*Семенюк А.В.*

**ДОСЛІДНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЧАСТИНА ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ** 59-60

*Готич С.В., Панок В.Г.*

**МАТЕРИНСЬКА ІДЕНТИЧНІСТЬ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНИХ І ПОЛІТИЧНИХ КРИЗ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА ЖІНОК-МАТЕРІВ** 60-62

*Босович І.Т., Синиця С.М.*

**СУТНІСТЬ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я** 62-66

*Вінтоняк А.В.*

**ПАРТИЦИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: ОСОБЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДЯН ДО ПРОЦЕСІВ АДМІНІСТРУВАННЯ** 66-69

*Панчук Ю.Р., Баран Р.Я.*

**ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ, ФУНКЦІЇ ТА СТРУКТУРА СВІТОВОГО АГРАРНОГО РИНКУ** 69-72

*Данилейчук Р.Д., Синиця С.М.*

**ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ЯК СКЛАДНА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА СИСТЕМА** 72-76

*Крамар М.Г., Данилюк М.М.*

**ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ЗМІСТ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПРАЦІВНИКА** 76-79

*Стахнюк О.О., Білецька І.М.*

**ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА** 79-82

*Сосник П.З., Баран Р.Я.*

**ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ  
ВИНИКНЕННЯ ЛІЗИНГУ** 82-86

*Гафійчук Ю.Г., Стефанишин Л.С.*

**СУТНІСТЬ, ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА ПІДХОДИ ДО  
УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ** 86-89

*Коваль В.Б., Романчукевич М.Й.*

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ ТА КЛЮЧОВІ  
ХАРАКТЕРИСТИКИ** 89-92

*Саранчук В.П., Синиця С.М.*

**ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ  
ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИ УМОВАХ** 92-95

*Москалюк А.В., Баран Р.Я.*

**СУТНІСТЬ, ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА РОЗВИТОК CRM-  
СИСТЕМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ** 95-99

*Лопатинський А.В., Білецька І.М.*

**ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ** 99-102

*Петрик О.М., Синиця С.М.*

**ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА** 102-106

*Леськів В.П., Романчукевич М.Й.*

**СУТНІСТЬ, КЛЮЧОВІ КАТЕГОРІЇ ТА ЕВОЛЮЦІЯ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ** 106-110

*Клід М.О., Баран Р.Я.*

**СУТНІСТЬ, ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА ПРИНЦИПИ  
НАВЧАННЯ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ** 110-113

*Поліник А.І., Синиця С.М.*

**МЕДИЧНА ДОПОМОГА НА МЕЖІ З ПОСЛУГОЮ ДЛЯ  
ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ, ВЕТЕРАНІВ ТА ЦИВІЛЬНИХ,  
ПОСТРАЖДАЛИХ ВНАСЛІДОК РОСІЙСЬКО-  
УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОПИТУ І  
ПРОПОЗИЦІЇ.** 113-117

*Юсип В.А., Романчукевич М.Й.*

**ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ ТА ФОРМИ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ** 117-121

*Лесів Б.Я., Баран Р.Я.*

**СУТНІСТЬ, ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ТЕЛЕМЕДИЦИНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ** 121-124

*Луців Ю.І., Синиця С.М.*

**АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ** 124-126

*Воробець В.С., Баран Р.Я.*

**СУТНІСТЬ, КОМПОНЕНТИ ТА ВИДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОДНІЄЇ ІЗ КЛЮЧОВИХ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ** 126-130

*Тарасюк Ю.А., Вакун О.В.*

**ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ** 130-131

*Угрюмова А.А., Ляхович Г.І.*

**ПРАКТИЧНІ МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ОПАНУВАННЯ НАВИЧОК ПРОФЕСІЙНОГО СПІЛКУВАННЯ МАЙБУТНІХ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ** 131-133

*Мирош М.А., Вакун О.В.*

**РОЛЬ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ** 133-134

*Козак Ю.І., Гродський С.В.*

**МІЖНАРОДНА ЕЛЕКТРОННА ТОРГІВЛЯ: ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ** 134-136

*Пендорак В.В., Ляхович Г.І.*

**УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ** 136-138

*Сіліч О.В., Вакун О.В.*

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ** 138-139

*Нечесний І.П., Готич С.В.*

**ВИКЛИКИ В СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ У ЗВ'ЯЗКУ З ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ** 139-140

*Януш О.Б., Ляхович Г.І.*

**ДО ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРІВ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я** 141-142

*Тарантюк Н.М., Вакун О.В.*

**БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ: СУТНІСТЬ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ** 143-144

*Климкович О.Р., Жекало Г.І.*

**ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ПОНЯТТЯ РЕПУТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ** 144-145

*Тимчук Н.В., Дмитришин М.В.*

**ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ НА РІВНІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА МЕХАНІЗМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ** 145-148

*Собкович А.І., Данилюк М.М.*

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БРЕНДУ** 148-150

*Кричовська Т.М., Дмитришин М.В.*

**ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ТА МЕХАНІЗМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ** 151-154

*Євич П.С.*

**ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО РОБОТИ З НЕБЛАГОПОЛУЧНИМИ СІМ'ЯМИ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ** 154-156

*Павлюк Ю.Ю.*

**СУТНІСТЬ СІМЕЙНОЇ МЕДІАЦІЇ ЯК АЛЬТЕРНАТИВНОГО СПОСОБУ ВИРІШЕННЯ СПОРІВ** 156-158

*Лесів Н.Я.*

**СОЦІАЛЬНА ПОСЛУГА МЕДІАЦІЇ: ПРИНЦИПИ, ЗМІСТ ТА ТЕХНОЛОГІЇ НАДАННЯ** 158-160

*Бойкович А.Д., Дмитришин М.В.*

**ОСОБЛИВОСТІ НАДААННЯ АМБУЛАТОРНО-ПОЛІКЛІНІЧНИХ ПОСЛУГ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ** 160-164

*Костишин В.І.*

**ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЕВООБРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РОЗВИТОК МІСЦЕВИХ ГРОМАД** 164-168

*Михайльчук Р.С., Король В.С.*

**СТРАТЕГІЧНА ОПТИМІЗАЦІЯ ТА МОДЕЛІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ** 168-169

*Драпак П.В.*

**РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ: ВІД КРИЗОВОЇ ДОПОМОГИ ДО СИСТЕМИ СТІЙКОГО СОЦІАЛЬНОГО СУПРОВОДУ** 170-171

*Біланюк М.Р., Король В.С.*

**СТРАТЕГІЧНИЙ РЕІНЖІНІРИНГ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: ІНСТРУМЕНТИ ТА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ** 171-173

*Пришляк Т.В.*

**САМОПРЕЗЕНТАЦІЯ ЯК ЧИННИК РЕГУЛЯЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ: СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ВРАЖЕННЯМИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА МІЖОСОБИСТІСНУ ВЗАЄМОДІЮ** 173-175

*Макогін М.М., Король В.С.*

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ВІДНОВЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ** 175-176

*Вензель Ю.І., Король В.С.*

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО МЕДИЧНОГО КНП** 176-178

*Овчаренко О.Ю.*

**КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ** 178-180

*Лапчук В.В., Король В.С.*

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МАЛОГО БІЗНЕСУ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ** 180-182

*Карабін Б.М., Король В.С.*

**КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА: ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ** 182-183

*Насадюк М.Б.*

**МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ВЕДЕННЯ ВИПАДКУ ПРИ НАДАННІ СОЦІАЛЬНОЇ ПОСЛУГИ МЕДІАЦІЇ** 184-186

*Потяк В.В., Готич М.І.*

**КОНЦЕПЦІЇ СЕНСУ ЖИТТЯ В ПСИХОЛОГІЧНІЙ ТА СОЦІАЛЬНІЙ НАУЦІ** 186-188

*Кудла Р.Є., Ляхович Г.І.*

**СУТНІСТЬ ІННОВАЦІЙ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я** 189-191

*Вінтоняк А.М.*

**КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ** 191-193

*Мельник Г.В., Жекало Г.І.*

**РОЛЬ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ** 193-195

*Остапишин В.О., Ляхович Г.І.*

**СТРАТЕГІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ** 195-198

*Вінтоняк А.М., Українець Д.В.*

**РОЛЬ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІКИ** 198-200

«Сучасні тренди світової науки»

Наукове видання

*Збірник тез доповідей*  
*науково-практичної конференції*  
**«Сучасні тренди розвитку світової науки»**

Комп'ютерна верстка  
Дмитришин М.В.

Підписано до друку: 28.03.2025  
Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.  
Друк цифровий. Гарнітура Times New Roman  
Умовн. друк. арк. 13,01 Облік.-вид. арк 17,73.  
Наклад 300 примірників  
Зам № 28/03/2025

**ВИДАВНИЦТВО**  
**«НАІР»**

Івано-Франківськ, вул. Височана, 18,  
тел. (034) 250-57-82, (050) 433-67-93  
email: fedorynrr@ukr.net

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру  
видавців, виробників і розповсюджувачів