

ISSN 2522-185X

Journal DOI 10.35774/rarrpsu

***РЕГІОНАЛЬНІ
АСПЕКТИ РОЗВИТКУ
ПРОДУКТИВНИХ СИЛ
УКРАЇНИ***

Випуск 30

**Тернопіль
Економічна думка
2025**

**Регіональні аспекти розвитку
продуктивних сил України**

**Випуск 30
2025**

**Науковий журнал
Заснований 1997 року**

**Друкується за постановою
Вченої ради ЗУНУ,
протокол № 8 від 26 червня 2025 р.**

**Включено до Переліку наукових фахових видань України категорії «Б»
(Наказ Міністерства освіти і науки України № 1471 від 26 листопада 2020 року)**

**Включено до реєстру суб'єктів у сфері медіа – реєстрантів (рішення Національної ради
України з питань телебачення і радіомовлення № 2947 від 24.10.2024 р.)**

Ідентифікатор медіа R30-05520

Issue DOI: 10.35774/rarrpsu2025.30

**Журнал індексується в міжнародних каталогах та наукометричних базах: Google Scholar,
Інформаційно-аналітична система «Бібліометрика української науки» – НБУ ім. В. Вернадського,
Scopernicus (ICV 2024: 72.87)**

Головний редактор:

Брич В. Я., професор, докт. екон. наук, Західноукраїнський національний університет, Україна.

Заст. головного редактора:

Шушпанов Д. Г., професор, докт. екон. наук, Інститут демографії та соціальних досліджень імені
М.В. Птухи НАН України, Україна.

Відповідальний секретар:

Худик Д.І., Західноукраїнський національний університет, Україна.

Редакційна колегія:

Августин Р. Р., професор, докт. екон. наук, Західноукраїнський національний університет, Україна.

Барна М. Ю., професор, докт. екон. наук, Львівський торговельно-економічний університет, Україна.

Бронсвіч Е., професор, докт. габ. наук економічних, Білостоцька політехніка, Республіка Польща

Гавурова Б., професор, PhD, Технічний університет в Кошице, Словаччина.

Зелінська А., професор, докт. габ., Вроцлавський економічний університет, Республіка Польща.

Карпенко А. В., професор, докт. екон. наук, Національний університет «Запорізька політехніка», Україна.

Качан Є. П., професор, канд. екон. наук, Західноукраїнський національний університет, Україна.

Костишина Т. А., професор, докт. екон. наук, ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і
торгівлі», Україна.

Мельник А. Ф., професор, докт. екон. наук, Західноукраїнський національний університет, Україна.

Островерхов В.М., доцент, канд. екон. наук., Західноукраїнський національний університет, Україна.

Станкунієне В., професор, доктор наук, Університет Вітаутаса Магнуса, Литва.

Чорний Р. С. професор, докт. екон. наук, Західноукраїнський національний університет, Україна.

Літературні редактори

Бойчук О. В., Семенова А., Микитчак С.

Відповідальність за достовірність фактів, власних імен, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори.

Порядок публікацій у змісті відповідає порядку подачі матеріалів до редакційної колегії.

**Відповідно до Закону України «Про авторські права», при використанні наукових ідей та
матеріалів цього випуску посилання на авторів і видання є обов'язковими**

ЗМІСТ

НАЦІОНАЛЬНА І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА	
<i>Желюк Тетяна</i> ВИКОРИСТАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО У МАРКЕТИНГУ У ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ: УСПІШНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРАКТИКИ	4
<i>Фалович Наталія, Фалович Володимир, Гаврилюк-Єнсен Людмила</i> ТУРИСТИЧНА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	12
<i>Крамарчук Світлана, Баб'як Галина</i> ІНТЕГРАЦІЯ БЕНЧМАРКІНГУ В УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ РІЗНОГО РІВНЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ	20
<i>Цапик Тарас</i> МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ: ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ	30
<i>Васін Арсеній</i> СУТНІСНІ ІМПЕРАТИВИ ТА МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ	38
МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ	
<i>Карпенко Андрій, Карпенко Наталя, Кравченко Богдан</i> ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ІТ-ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	48
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ЕКОНОМІКА ПРАЦІ	
<i>Августин Руслан, Демків Ірина, Омельченко Юрій</i> УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕДИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ	61
<i>Прохоровська Світлана, Ілляш Ірина, Калиняк Богдан</i> СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ КВАЛІФІКОВАНИМ ПЕРСОНАЛОМ	70
<i>Дяків Ольга, Прохоровська Світлана, Островерхов Віктор, Коцур Андрій, Кривун Олександра</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІД ВПЛИВОМ РІЗНИХ ПОКОЛІНЬ	82
<i>Babiak Halyna, Kotys Nataliya</i> ENTERPRISE PERSONNEL PLANNING AND DIRECTIONS FOR ITS IMPROVEMENT	100
<i>Пушкар Зоряна, Пушкар Богдан</i> ІНТЕГРАЦІЯ PR -ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ДИНАМІКОЮ ТА ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТИ	107

<i>Качан Євген, Поліванчук Назарій</i> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	118
ДЕМОГРАФІЯ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА	
<i>Фалович Наталія, Фалович Володимир, Гаврилюк-Єнсен Людмила, Гугул Оксана</i> ЄВРОПЕЙСЬКА ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ	126
<i>Шушпанов Дмитро, Цісецький Орест, Васильчишин Віталій</i> ЗДОРОВ'Я ТА ТРИВАЛІСТЬ ЖИТТЯ У СТРУКТУРІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ	133
<i>Шушпанов Дмитро, Твердохліб Андрій</i> РЕГІОНАЛЬНІ ВИМІРИ СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ УКРАЇНИ: ОЦІНЮВАННЯ ТА ПРОСТОРОВІ ДИСПРОПОРЦІЇ	147
<i>Ткаченко Алла, Чорний Роман</i> ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА МАКРОЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ЗА ДОПОМОГОЮ ПАНЕЛЬНИХ СТАТИСТИЧНИХ МОДЕЛЕЙ	155

НАЦІОНАЛЬНА І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 334.012.64:339.138:004.9

JEL classification: L26, M13, M31, M15, R11

DOI: 10.35774/rarrpsu2025.30.004

Тетяна ЖЕЛЮК

професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

доктор економічних наук, професор

E-mail: tan.profesor@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2961-9889>

ВИКОРИСТАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ: УСПІШНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРАКТИКИ

АНОТАЦІЯ

Вступ. Підсилити і підтримати потенціал економіки для розвитку та відновлення в умовах безпекових викликів і загроз неможливо без використання інструментів страхового ринку. Його функціонування в умовах воєнного стану повинно адаптовуватися до потреб територій, її жителів, вимушено переміщених осіб, релокованого бізнесу, бізнесу, який перебуває в зоні, наближеній до активних бойових дій. У цій ситуації адаптивним інструментом для страхового бізнесу стає регіональний маркетинг. Він є ефективним інструментом для оптимізації бізнес-процесів, залучення нових клієнтів та підвищення конкурентоспроможності на ринку, підтримки цілісності відтворювальних процесів у регіонах.

Мета дослідження лежить у площині відображення ролі регіонального маркетингу в діяльності страхових компаній, як універсального інструменту гармонізації інтересів суб'єктів та об'єктів страхування та оптимізації страхових програм в умовах сучасних викликів.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою статті є фундаментальні положення сучасної економічної науки, праці вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків. У рамках пропонованого дослідження використано системний, маркетинговий, інноваційний і процесний підходи. У процесі дослідження використовувалися методи системного, структурного та факторного аналізу.

Результати. Ідентифіковано суть та складові функціонального механізму регіонального маркетингу в організації страхового бізнесу. Його представлено як сукупність управлінських та операційних процесів, спрямованих на оптимізацію взаємодії страхових компаній із цільовою аудиторією в межах конкретних географічних одиниць з урахуванням ризиків, споживчих переваг та регуляторного середовища, що вимагає адаптованих стратегій для максимізації ефективності страхової діяльності. Доведено, що регіональний маркетинг є не просто інструментом географічної локалізації страхового бізнесу, а інструментом конкурентного позиціонування за рахунок адаптації продуктових пропозицій, оптимізації каналів дистрибуції, розробки комунікаційних стратегій шляхом створення та реалізації маркетингових комунікацій, що враховують економічні, культурні, соціальні й демографічні особливості регіону.

Перспективи. Перспективи досліджень регіонального маркетингу в діяльності страхових компаній повинні лежати у площині аналізу демографічних змін та міграційних тенденцій, які мають враховувати страхові компанії для формування портфелю пропозицій, обґрунтування організаційно-наукових засад використання аналітики великих даних і штучного інтелекту для дослідження споживацьких поведінкових моделей на регіональному рівні з метою точної таргетизації рекламних кампаній та розробки персоналізованих продуктів.

Ключові слова: регіональний маркетинг, страховий бізнес, страхові продукти, конкурентні

позиції, регіональна комунікативна стратегія.
 Формули: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 16.

Zheliuk Tetiana

REGIONAL MARKETING APPROACHES IN INSURANCE COMPANY ACTIVITIES: SUCCESSFUL TOOLS AND PRACTICES

ABSTRACT

Relevance. Strengthening and maintaining the economic potential for development and recovery in the face of security challenges and threats is impossible without leveraging the instruments of the insurance market. Its functioning under martial law must adapt to the needs of specific territories and their inhabitants, taking into account the requirements of internally displaced persons, relocated businesses, and businesses operating in areas close to active hostilities. In this context, regional marketing emerges as an adaptive tool for the insurance business. It serves as an effective instrument for optimizing business processes, attracting new clients, enhancing market competitiveness, and supporting the integrity of reproductive processes within regions.

The purpose of the study lies in highlighting the role of regional marketing in the activities of insurance companies as a universal instrument for harmonising the interests of the subjects and objects of insurance and for optimising insurance programmes under contemporary challenges.

Methods. The theoretical and methodological foundation of this article encompasses fundamental provisions of contemporary economic science, as well as works by domestic and foreign scholars and practitioners. The research employs a systemic, marketing, innovative, and process-oriented approach. Methods of systemic, structural, and factor analysis were utilized during the research process.

Results. The essence and constituent elements of the functional mechanism of regional marketing within the organization of insurance business have been identified. It is presented as a complex of managerial and operational processes aimed at optimizing the interaction of insurance companies with their target audience within specific geographical units, considering regional risks, consumer preferences, and the regulatory environment. This necessitates adapted strategies to maximize the effectiveness of insurance activities. It has been demonstrated that regional marketing is not merely a tool for the geographical localization of insurance business, but rather an instrument for competitive positioning through the adaptation of product offerings, optimization of distribution channels, and the development of communication strategies by creating and implementing marketing communications that account for the economic, cultural, social, and demographic characteristics of a given region.

Prospects. Future research on regional marketing in the activities of insurance companies should focus on analyzing demographic shifts and migration trends that insurance companies must consider when forming their product portfolios. Furthermore, it should involve substantiating the organizational and scientific principles for utilizing big data analytics and artificial intelligence to study consumer behavioral models at the regional level, with the aim of precise targeting of advertising campaigns and the development of personalized products.

Keywords: regional marketing, insurance business, insurance products, competitive positions, regional communication strategy.

Formulas: 0; fig.: 1; tab.: 0; bibl.: 16.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Розробка стратегій конкурентного позиціонування на ринку страхування, якісного надання страхових послуг, спроможність залучати й утримувати клієнтів в умовах нестабільного середовища неможливе без використання технологій маркетингу. Він дає можливість страховим компаніям ідентифікувати специфічні вимоги різних сегментів споживачів, включаючи регіональні, демографічні та поведінкові фактори; сприяє створенню та підтримці бренду в бізнес-середовищі і пов'язаний з надійністю та високим рівнем обслуговування. Маркетинг реалізує ефективну комунікацію на ринку страхових послуг, використовуючи рекламу, PR-активності, присутність у соціальних мережах та активне створення каналів зворотного зв'язку.

Маркетинг у сфері страхування забезпечує постійний аналіз ринкових даних, що дозволяє компаніям оперативнo адаптувати свої стратегії до змін у ринкових умовах і потребах споживачів, що є невід'ємною умовою для забезпечення конкурентоспроможності, підвищення задоволеності клієнтів і стабільного розвитку страхової діяльності.

Використання регіонального маркетингу в діяльності страхових компаній полягає в адаптації їхніх стратегій і пропозицій до специфічних умов та потреб певних територій. Це передбачає вивчення регіональних ринків, демографічних факторів, економічних показників, соціокультурних особливостей та конкурентного середовища. Регіональний маркетинг дозволяє страховим компаніям ідентифікувати унікальні ризики, пов'язані з кожною окремою місцевістю. Страхові компанії можуть пропонувати спеціалізовані продукти, орієнтуючись на інтереси та потреби місцевого населення, використовуючи індивідуалізацію страхових полісів, враховуючи специфіку місцевого бізнесу, а також партнерство з локальними агентами для забезпечення більш ефективного продажу й обслуговування клієнтів.

Використання регіонального маркетингу сприяє підвищенню лояльності клієнтів через зміцнення зв'язків із місцевою спільнотою. Страхові компанії, які беруть активну участь у соціальних ініціативах або підтримують місцеві проекти, мають більше шансів на формування позитивного іміджу та довіри серед населення.

Обґрунтування організаційно-наукових детермінант використання технологій регіонального маркетингу в умовах посилення безпекових викликів у рамках наукової публікації є особливо актуальним, оскільки має враховувати потреби територій, які наближені до бойових дій, територій, які стануть драйверами повоєнного відновлення та зростання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науковий базис для дослідження використання регіонального маркетингу в організації діяльності страхового бізнесу складають традиційні та новітні теорії маркетингу: «п'яти сил» Майкла Портера для аналізу конкурентного середовища бізнесу [1]; соціально-етичного маркетингу Філіпа Котлера та Лі Н [2]; адаптації бізнесу до динамічних умов мінливого середовища Гері Хамела [3]; холістичного маркетингу Ф. Котлера та К.Л. Келлера, що включає маркетинг взаємовідносин, інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг, соціально-відповідальний маркетинг [4]; «системного маркетингу П. Вінкельмана, стратегічного маркетингу Г.Асселя, маркетингу партнерських відносин Т. Амблера» [4, 5].

Особливе місце під час дослідження теоретичного концепту варто відвести теорії внутрішнього маркетингу організації діяльності страхових бізнес-структур К. Грьонроса, Д. Ратмела, П. Ейгліє і Е. Лангеарда, на думку яких маркетингові принципи повинні застосовуватися всередині компанії і мотивувати та навчати співробітників для якісного надання ними різного роду послуг.

Також варто виокремити новітні маркетингові моделі: «формування брендингу страхових компаній – «5Е», що поєднує навчання клієнтів («Education»); дослідження клієнтської бази («Exploration»); покращення життя клієнтів компанії («Elevation»); комунікації («Entertainment»); оцінку ефективності маркетингових заходів («Estimation»); формування та підтримки лояльного ставлення – «4L» до співробітників, цільових груп споживачів, професійних асоціацій, конкурентів; «4Р», яка враховує зв'язки з громадськістю («Public relations»), наукові дослідження («Probe»), докази («Proof»), планування діяльності («Proposal»), вторинну аудиторію («Pass&along»), регуляторні процедури («Permission»)[6].

Серед вітчизняних дослідників питанням використання маркетингового інструментарію в діяльності бізнесу значну увагу приділено у працях Тлустої Г.[6], Іванечко Н., Борисової Т., Процишин Ю.[7], Гаманкової О.[8], Дячук Г., Бурчакова Р.[9] та ін. Визнаючи беззаперечний вклад вітчизняних науковців у розвиток теорії та практики маркетингу, слід зазначити, що ґрунтовних досліджень потребує питання використання страхового інструментарію в умовах посилення безпекових викликів. Адже діяльність страхових компаній дозволяє підтримувати бізнес та цілісність відтворювальних процесів в умовах воєнного стану. Крім цього, використання маркетингового інструментарію має враховувати і регіональні аспекти діяльності, що сприятиме адаптації страхових програм до потреб споживачів страхових послуг.

Мета дослідження лежить у площині відображення ролі регіонального маркетингу в діяльності страхових компаній, як універсального інструменту гармонізації інтересів суб'єктів та об'єктів страхування та оптимізації страхових програм в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Регіональний маркетинг у сфері страхування можна представити через сукупність управлінських та операційних процесів, спрямованих на оптимізацію взаємодії страхових компаній з цільовою аудиторією в межах конкретних географічних одиниць. Цей підхід зумовлений значною гетерогенністю ризиків, споживчих преференцій та регуляторного середовища, що вимагає адаптованих стратегій для максимізації ефективності страхової діяльності. Функціональний механізм регіонального маркетингу повинен включати в себе:

1. Виявлення та категоризацію специфічних для певного регіону ризиків, що можуть бути об'єктом страхування на основі використання геоінформаційних систем (ГІС), економетричного моделювання, статистичного аналізу даних про ймовірні ризики та демографічних показників. Чітке розуміння регіональної структури ризиків дозволить точніше оцінювати ймовірність настання страхових випадків та розробляти відповідні страхові програми, встановлюючи адекватні тарифи на страхові послуги.

2. Адаптацію продуктового портфеля страхових продуктів за рахунок модифікації та розробки страхових продуктів, що відповідають унікальним потребам та ризикам конкретного регіону. Ця функція передбачає проведення маркетингових досліджень, створення фокус-групи, проведення опитування, аналіз потреб місцевого бізнесу та населення, моніторинг діяльності конкурентів. Це може включати створення спеціалізованих продуктів, які пов'язані із захистом від природних катаклізмів; частковій компенсації збитків, зумовлених воєнними діями; збереженням життя, здоров'я, а також матеріальних цінностей; покриття воєнних ризиків залежно від рівня небезпеки на певних територіях та їх наближеності до лінії зіткнення.

Адаптований продуктовий портфель підвищує цінність страхової пропозиції для споживача, зменшує інформаційну асиметрію, сприяючи зростанню попиту та ринкової частки страхової компанії на ринку страхових послуг.

3. Оптимізацію каналів поширення страхових продуктів. Ефективні канали дистрибуції забезпечуватимуть фізичну та інформаційну доступність страхових послуг, знижуючи транзакційні витрати як для страхової компанії, так і для споживача. Це також сприяє підвищенню довіри до страхової компанії через фізичну присутність. Канали дистрибуції страхових послуг на регіональному ринку можуть включати прямі канали (страхові компанії, філії, особистий продаж), онлайн-продаж через інтернет-маркетинг, телемаркетинг, продажі через страхових агентів (фізичних чи юридичних осіб-підприємців), страхових брокерів, реалізація страхових продуктів через туристичні агенції, автосалони, банківську мережу (відділення, банкомати, онлайн-банкінг), інвестиційні компанії, мережевий маркетинг, використання потенціалу партнерства з рітейлерами, телекомунікаційними компаніями, медичними установами, що можуть пропонувати спрощені страхові продукти в рамках власних екосистем. На регіональному ринку ефективність кожного каналу може варіюватися залежно від специфіки страхового продукту, цільової аудиторії, рівня розвитку цифрової інфраструктури та конкурентного середовища. Оптимізація каналів дистрибуції є ключовим фактором успіху страхової компанії на локальному рівні. У 2024 році на вітчизняному ринку страхових послуг найбільшу ефективність мала агентська мережа. Так, канали продажів страхових компаній у 2024 році формувалися за рахунок «агентської мережі – 59,8 %, банків – 14,3 %, прямих продаж СК – 12,9 %, брокерів – 5,2 %, онлайн-агрегаторів – 4,3 %, автосалонів – 2,6 %» [10]. У структурі страхових послуг 80 % послуг становить транспортне та особисте страхування.

4. Розробку регіональних комунікаційних стратегій шляхом створення та реалізації маркетингових комунікацій, що враховують економічні, культурні, соціальні, демографічні особливості регіону. Регіональні комунікативні стратегії страхування є динамічним процесом, що вимагає постійного моніторингу змін у середовищі та гнучкої адаптації для забезпечення стійкої

конкурентної переваги та ефективного розвитку страхового бізнесу на локальному рівні. Вони повинні включати аналітичний, цільовий, логістичний і фінансовий блоки (рис.1)



Рис. 1. Компоненти регіональних комунікаційних стратегій

Примітка. Побудовано автором.

Аналітичний блок спрямований на оцінку маркетингового середовища страхової компанії. За результатами аналізу важливо кластеризувати ймовірну цільову аудиторію споживачів страхових послуг, створивши основні групи профілів споживачів. Для цього варто скористатися показниками віку, статі, соціального статусу, стану здоров'я, розрахованого на основі індексу здоров'я. Індекс здоров'я – це комплексний показник, який оцінює рівень здоров'я та добробуту населення в певному регіоні, країні чи групі країн. Основні складові індексу здоров'я населення, за методикою Всесвітньої організації охорони здоров'я, включають: «очікувану тривалість життя (середня тривалість життя, яку може очікувати людина, народжена в певний період); здорові роки життя (кількість років, які людина проводить без захворювань та інвалідності); дитяча смертність (кількість смертей серед дітей у віці до 5 років на 1000 народжень); смертність від серцево-судинних захворювань на 100 000 населення; смертність від онкологічних захворювань на 100 000 населення; індекс тіла (співвідношення маси до зросту); доступ до медичних послуг, якість медичної інфраструктури, наявність лікарень, обладнання; показники здорового способу життя, які відображають фізичну активність, харчування, споживання алкоголю та нікотину; доступ до питної води та належних санітарних умов; показники психічного здоров'я» [11]. Його розрахунок дозволить також ідентифікувати можливі ризики, пов'язані із наданням страхових послуг. Також дуже важливо ідентифікувати соціокультурні особливості. Різні регіони можуть мати різний менталітет, традиції, рівень довіри до фінансових інститутів. Регіональний маркетинг враховує ці нюанси, дозволяючи адаптувати комунікаційні меседжі та методи просування, що викликають більший відгук у місцевого населення.

У науковій літературі [12, 13] виокремлюють серед споживачів: кластери лояльності, адвокатів страхового бренду, стабільних споживачів, потенційних споживачів, ризикових

споживачів. Під час формування даних кластерів важливо змодельовати можливі сфери відтоку споживачів страхових послуг, щоб розробити заходи для їх утримання та виявити групи лояльних до бренду споживачів. У цьому контексті важливо застосовувати проактивні інструменти управління відтоком, що повинні включати: «ідентифікацію страхувальників, які мають високу ймовірність відтоку, високий потенціал придбання додаткових страхових продуктів, зважаючи на їхні можливі ризики та потреби; проведення індивідуальних маркетингових кампаній та сервісних повідомлень; виявлення та підтримка тих страхових продуктів, які найбільшою мірою впливають на лояльність клієнтів; оптимізація витрат на страхові продукти» [14].

Регіональні комунікативні стратегії страхування, будучи основним елементом маркетингового комплексу, поєднують систему скоординованих дій, спрямованих на формування та підтримку ефективної взаємодії страхової компанії з цільовою аудиторією в межах конкретного географічного регіону. Їхня розробка та імплементація обумовлені необхідністю адаптації маркетингової політики до унікальних соціокультурних, економічних, демографічних та конкурентних особливостей локальних ринків та врахування викликів цифровізації, яка передусім виявляється у використанні і страхувальниками, і споживачами цифрових інструментів. Насамперед це стосується просування страхових послуг (геотаргетована реклама в соціальних мережах, контекстна реклама, локальна SEO-оптимізація, використання регіональних онлайн-платформ та форумів).

Результативність реалізації маркетингових комунікативних стратегій залежить від розподілу фінансових ресурсів з урахуванням вартості та потенційної ефективності обраних каналів розподілу страхових послуг у конкретному регіоні. Також для підтримки каналів просування страхових продуктів важливо моніторити та оцінювати результативність комунікативної стратегії за показниками: кількості запитів на страхові послуги, обсягів продаж страхових пакетів у регіоні, рівня утримання клієнтів, частки ринку страхових послуг, які посідає страхова компанія, частоти та вартості страхових випадків, рівня збитковості, рівня лояльності клієнтів, цінової чутливості на страхові послуги, кількості зворотних повідомлень від клієнтів для коригування та оптимізації стратегії. Систематичний моніторинг даних показників дозволить виявляти відхилення, оперативно коригувати стратегії та тактики, оптимізуючи розподіл ресурсів та максимізуючи прибутковість страхових операцій у певному регіоні.

Для стабільності страхового бізнесу важливо підтримувати лояльність клієнтів. Вона виражається не лише у продовженні існуючих договорів страхування, але й у крос-продажах (придбання інших видів страхових продуктів, залученні нових клієнтів через рекомендації). Лояльність має оцінюватися певними групами показників, до яких слід віднести: «кількість активних договорів страхування, загальну суму страхових премій, середній термін володіння полісом, кількість безперервних продовжень страхових послуг, розширення страхового покриття, співвідношення між виплатами та преміями, активність у диджитал-каналах (користування мобільним додатком, особистим кабінетом, оцінка сервісу), частота звернень з приводу консультацій» [14].

Також розробляючи комунікативні стратегії та адаптуючи страхові продукти під потреби споживачів, важливо враховувати наявні інституційні рамки та обмеження, зумовлені воєнним станом та новим Законом України «Про страхування», який набув чинності з 1 січня 2025 року [15] і передбачає механізм виплати страхових премій та обмеження в укладенні страхових полюсів, а також механізм покриття, можливості перестрахування та відповідальності страхових компаній, що робить ринок страхових послуг прозорішим та інституційно спроможним в умовах воєнного стану.

Отже, регіональний маркетинг є не просто додатком до загальної маркетингової стратегії, а критично важливим інструментом для збільшення обсягів страхових послуг. Він дозволяє страховим компаніям бути ближчими до своїх клієнтів, розуміти їхні унікальні потреби, ефективно взаємодіяти та підтримувати довіру, що у сукупності приводить до підвищення продажів та зміцнення позицій на ринку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Регіональний маркетинг у страхуванні в умовах сучасних безпекових загроз, зумовлених війною росії проти України, є не просто

інструментом географічної локалізації страхового бізнесу, а комплексним, науково обґрунтованим підходом конкурентного позиціонування на ринку, що враховує гетерогенність сучасних ризиків та потреб споживачів. Його функціональний механізм дозволяє страховим компаніям досягати максимальної ефективності шляхом точної адаптації продуктових пропозицій, каналів дистрибуції та комунікаційних стратегій до унікальних умов кожного окремого регіону. Такий підхід сприяє не лише зростанню комерційних показників, але й підвищенню загального рівня страхового захисту населення та бізнесу на локальному рівні. Перспективи досліджень регіонального маркетингу в діяльності страхових компаній повинні лежати у площині аналізу демографічних змін та міграційних тенденцій, які мають враховувати страхові компанії для формування портфелю пропозицій, обґрунтування організаційно-наукових засад використання аналітики даних і штучного інтелекту для дослідження споживацьких поведінкових моделей на регіональному рівні з метою точної таргетизації рекламних кампаній та розробки персоналізованих продуктів.

Література:

1. Porter, Micheal E. and Kramer, Mark R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. December. 2006. Pp. 78–92. URL: <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumPorterKramer2006.htm> (дата звернення: 10.05.2025)
2. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства; Пер. з англ. С. Яринич. К. : Стандарт, 2015. 302 с.
3. Хамел Гарі. Інградієнти управлінських інновацій. URL: https://www.management.com.ua/blog/tag/Gari-Hamel#google_vignette (дата звернення: 12.05.2025)
4. Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко. К. : Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.
5. Герасимyak Н. В. Холістичний маркетинг як нова парадигма розвитку маркетингу. Ефективна економіка. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1280> (дата звернення: 10.05.2025)
6. Тлуста Г. Ю., Гефтар М. І., Формування комплексу маркетингу страхової компанії. Економіка та держава. 2016. № 3. С.67-72.
7. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с. URL: <https://salo.li/7b7fE99> (дата звернення: 20.05.2025)
8. Гаманкова О. О. Маркетинг у страхуванні та його вплив на розвиток ринку страхових послуг. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2007. Вип. 17. С. 143–154.
9. Бурчаков Р.Г. Комплекс маркетингу: 4 і більше «Р» URL: <http://b2blogger.com/articles/manage/21.html> (дата звернення: 20.05.2025)
10. Основні тенденції страхового ринку у 2024 році. Ліга страхових організацій України. URL: <https://uainsur.com/osnovni-tendentsii-strakhovoho-rynku-u-2024-rotsi/> (дата звернення: 20.05.2025)
11. Індекс здоров'я. URL: <https://healthsolutions.ngo/areas-of-activity/prava-patsiienta/> (дата звернення: 20.05.2025)
12. Олійник С.В., Бойко Б.М. Порівняння методів кластеризації для створення цільових груп клієнтів у наборі даних. Науковий вісник НЛТУ України. 2023. Том 33. № 5. С. 77-83
13. Григорчук Т.В. Брендинг. Навчальний посібник. URL: <https://surl.lu/tdvaiz> (дата звернення: 10.05.2025)
14. Modern foundations of economics, management and tourism [Текст] : collective monograph / A. Lazaryshyn, I. Lazaryshyna [та ін.]. Boston : Primedia eLaunch, 2022. 650 p. DOI–10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.
15. Маркетинг страхових компаній «4Р» : монографія / [Козьменко О. В., Козьменко С. М., Васильєва Т. А. та ін.] ; кер. авт. кол. д.е.н., проф. О. В. Козьменко. Суми : Університетська книга, 2014. 432 с.

16. Про страхування. Закон України № 1909-IX від 18 листопада 2021 року із змінами, внесеними Законом України Законом № 4017-IX від 10.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#n2315> (дата звернення: 10.05.2025)

Reference:

1. Porter, Micheal E. and Kramer, Mark R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. December. 2006. Pp. 78–92. URL: <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumPorterKramer2006.htm>
2. Kotler, Ph., Lee, N. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist. Yak zrobyty yakomoha bilshe dobra dlya vashoyi kompaniyi ta suspilstva [Corporate Social Responsibility: How to Do Good for Your Company and Society] (Trans. Ya. Yarynychyn). Kyiv. 2005. [in Ukrainian].
3. Hamel, G. Ingredients of managerial innovation. Retrieved May 12, 2025, from <https://www.management.com.ua/blog/tag/Gari-Hamel> [in Ukrainian].
4. Kotler, F., Keller, K. L., & Pavlenko, A. F. (2008). Marketynhovyi menedzhment [Marketing management]. Kyiv: Khimdzhest. [in Ukrainian].
5. Herasymyak, N. V. (2012). Kholistychnyi marketynh yak nova paradyhma rozvytku marketynhu [Holistic marketing as a new paradigm of marketing development]. *Efektivna ekonomika*, 7. Retrieved May 10, 2025, from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1280> [in Ukrainian].
6. Tlusta, H. Yu., & Heftar, M. I. (2016). Formuvannia kompleksu marketynhu strakhovoi kompanii [Formation of the marketing mix of an insurance company]. *Ekonomika ta derzhava*, 3, 67–72. [in Ukrainian].
7. Ivanechko, N. R. (Ed.). (2021). Marketynh [Marketing]. Ternopil: West Ukrainian National University. Retrieved May 20, 2025, from <https://salu.li/7b7fE99> [in Ukrainian].
8. Hamankova, O. O. (2007). Marketynh u strakhuvanni ta yoho vplyv na rozvytok rynku strakhovykh posluh [Marketing in insurance and its impact on the development of the insurance services market]. *Formuvannia rynkovoi ekonomiky*, 17, 143–154. [in Ukrainian].
9. Burchakov, R. H. Marketing mix: 4 and more “P”. Retrieved May 20, 2025, from <http://b2blogger.com/articles/manage/21.html> [in Ukrainian].
10. League of Insurance Organizations of Ukraine. (2024). Osnovni tendentsii strakhovoho rynku u 2024 rotsi [Main trends of the insurance market in 2024]. Retrieved May 20, 2025, from <https://uainsur.com/osnovni-tendentsii-strakhovoho-rynku-u-2024-rotsi/> [in Ukrainian].
11. Health Index. Retrieved May 20, 2025, from <https://healthsolutions.ngo/areas-of-activity/prava-patsienta/> [in Ukrainian].
12. Oliynyk, S. V., & Boiko, B. M. (2023). Porivniannia metodiv klasteryzatsii dlia stvorennia tsilovykh hrup kliientiv u nabori danykh [Comparison of clustering methods for creating target customer groups in a dataset]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 33(5), 77–83. [in Ukrainian].
13. Hryhorchuk, T. V. Branding. Retrieved May 10, 2025, from <https://surl.lu/tdvaiz> [in Ukrainian].
14. Lazaryshyn, A., Lazaryshyna, I., et al. (2022). Modern foundations of economics, management and tourism. Boston: Primedia eLaunch. <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4>
15. Kozmenko, O. V. (Ed.). (2014). Marketynh strakhovykh kompanii “4P” [Marketing of insurance companies “4P”]. Sumy: Universytetska knyha. [in Ukrainian].
16. Law of Ukraine On Insurance No. 1909-IX (2021, November 18), as amended by Law No. 4017-IX (2024, October 10). Retrieved May 10, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#n2315> [in Ukrainian].

Статтю отримано 20 квітня 2025 року.

УДК 338.48

JEL classification: L26, M13, M31, M15, R11

DOI: 10.35774/rarrpsu2025.30.012

Наталія ФАЛОВИЧ

кандидат економічних наук, доцент
заступник директора навчально-наукового інституту
міжнародних відносин ім. Б. Д. Гаврилишина
Західноукраїнський національний університет
E-mail: n.falovych@gmail.com
ORCID ID: [0000-0003-1651-3022](https://orcid.org/0000-0003-1651-3022)

Володимир ФАЛОВИЧ

доктор економічних наук, професор
професор кафедри промислового маркетингу
Тернопільський національний технічний університет імені І. Пулюя
E-mail: falovych@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-5784-0233

Людмила ГАВРИЛЮК-ЄНСЕН

кандидат економічних наук, доцент
директор навчально-наукового інституту
міжнародних відносин ім. Б. Д. Гаврилишина
Західноукраїнський національний університет
E-mail: l.yensen@wunu.edu.ua
ORCID ID: 0009-0006-5712-7135

Оксана ГУГУЛ

кандидат економічних наук, доцент
завідувачка кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнський національний університет
E-mail: o.gugul@wunu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0003-3052-5759

ТУРИСТИЧНА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

АНОТАЦІЯ

Вступ. Стаття досліджує перспективи відродження туристичної галузі України в повоєнний період. Проаналізувавши поточні виклики та можливості, у статті розглянули ключові фактори, що впливатимуть на відновлення сектору, включаючи реконструкцію інфраструктури, гарантування безпеки та ребрендинг міжнародного іміджу України. Дослідження звертається до успішних моделей відновлення туризму в постконфліктних країнах, оцінюючи їх адаптивність до українських реалій.

Метою статті є дослідження розвитку внутрішнього туризму як основи для відродження галузі та підготовки до повернення іноземних туристів. Визначено пріоритетні напрями державної політики та ініціативи приватного сектору для стимулювання туристичного відновлення із акцентом на принципах сталого розвитку та можливостях цифрової трансформації. У висновках представлено стратегічну візію відбудови туристичного потенціалу України як важливого компонента загальної економічної ревіталізації та реабілітації національного іміджу в повоєнний період.

Методи дослідження базуються на комплексному підході, що поєднує загальнонаукові методи. Основним є системний аналіз, спрямований на оцінку туристичної галузі як цілісної системи в умовах повоєнного відновлення. Він доповнюється системним аналізом міжнародного досвіду ревіталізації туризму в постконфліктних країнах та статистичними методами для аналізу динаміки ключових показників галузі.

Результати. Дослідження виявило, що повоєнна ревіталізація туристичної галузі України потребує стратегічного переформатування на основі міжнародного досвіду. Ключовими результатами є обґрунтування необхідності переходу від масового туризму до нішевих моделей, таких як культурно-історичний, сільський та екологічний туризм з акцентом на безпеку та автентичність. Запропоновано механізми державно-приватного партнерства для відбудови інфраструктури, інтеграції цифрових технологій та розробки спеціальних програм лояльності для іноземних туристів.

Ключові слова: туристична галузь, повоєнне відновлення, внутрішній туризм, сталий розвиток, інфраструктура, стратегії розвитку, туристичний брендинг.

Формули: 0, рис.: 6, табл.: 0, бібл.: 2.

**Nataliia FALOVYCH, Volodymyr FALOVYCH, Liydmyla HAVRYLYUK-JENSEN,
Oksana HUHUL**

TOURISM INDUSTRY OF UKRAINE: PROSPECTS FOR REVITALIZATION IN THE POST-WAR PERIOD

ABSTRACT

Introduction. The article explores the prospects for the revival of Ukraine's tourism industry in the post-war period. Analyzing current challenges and opportunities, the article examines key factors that will influence the sector's recovery, including infrastructure reconstruction, security assurance, and the rebranding of Ukraine's international image. The study refers to successful models of tourism recovery in post-conflict countries, assessing their adaptability to Ukrainian realities.

Purpose. The aim of the article is to explore the development of domestic tourism as a foundation for the industry's revival and preparation for the return of foreign tourists. Priority areas of state policy and private sector initiatives for stimulating tourism recovery are defined, with an emphasis on sustainable development principles and opportunities for digital transformation. The conclusions present a strategic vision for rebuilding Ukraine's tourism potential as an important component of overall economic revitalization and the rehabilitation of the national image in the post-war period.

Research methods are based on a comprehensive approach combining general scientific methods. The primary method is systems analysis aimed at assessing the tourism industry as an integrated system under post-war recovery conditions. It is complemented by a systematic analysis of international experience in tourism revitalization in post-conflict countries and statistical methods for analyzing the dynamics of key industry indicators.

Results. The study found that the post-war revitalization of Ukraine's tourism industry requires strategic reformation based on international experience. Key results include the rationale for transitioning from mass tourism to niche models, such as cultural-historical, rural, and ecological tourism, with a focus on safety and authenticity. Mechanisms for public-private partnership for infrastructure reconstruction, integration of digital technologies, and development of special loyalty programs for foreign tourists are proposed. It is emphasized that the success of recovery will depend on the synchronization of efforts by the government, business, and the public, particularly through the creation of clusters and promotion of the "Peaceful Ukraine" brand on international markets.

Keywords: tourism industry, post-war recovery, domestic tourism, sustainable development, infrastructure, development strategies, tourism branding.

Formulas: 0; **fig.:** 1; **tab.:** 0; **bibl.:** 16.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Туристична галузь завжди була важливим складником економіки України, оскільки забезпечувала значний прибуток, зайнятість населення та популяризацію країни на міжнародній арені. Однак повномасштабна війна Росії проти України призвела до катастрофічного падіння туристичного потоку: зруйнована інфраструктура, втрачені об'єкти культурної спадщини, тимчасово окуповані території та зміни в логістиці значно обмежили можливості галузі.

Наразі, незважаючи на тривалі бойові дії, поступово формується дискусія щодо відновлення туристичного потенціалу України в повоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українські та міжнародні дослідники активно вивчають перспективи відновлення туристичної галузі України в повоєнний період. Серед вітчизняних науковців варто відзначити праці Карпенка Ю. В. та Кізюн А. Г., які опублікували аналіз адаптації туристичної галузі до воєнних умов та шляхів її відновлення. Також Мітєєва Т. і Горішевський П. у своїх працях 2024 року провели порівняльний аналіз стратегій розвитку готельно-ресторанної сфери у період війни, що має важливе значення для України. Моца А. А., Шевчук С. М., Середа Н. М. спеціалізуються на дослідженні післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні як інструменту економічного відновлення.

Значний внесок у розробку концепцій відновлення роблять державні установи, зокрема Міністерство економіки України, яке в 2023 році оприлюднило концепцію відбудови туристичної інфраструктури, та Державна служба статистики, що регулярно публікує дані про стан галузі. Український інститут майбутнього також представив цікаве дослідження про можливі сценарії розвитку туризму після перемоги.

Визначення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідження передбачає вивчення міжнародного досвіду ревіталізації туризму в країнах, що пережили військові конфлікти, з подальшою адаптацією найефективніших практик до українських реалій. У підсумку, дослідження має на меті сформулювати цілісну концепцію відбудови туристичного потенціалу країни, яка могла б стати ефективним інструментом економічного відновлення та соціальної стабілізації в повоєнний період.

Мета та завдання статті. Метою статті є комплексне дослідження перспектив відродження туристичної галузі України в повоєнний період та аналіз ключових факторів, які впливатимуть на відновлення сектору, зокрема стан інфраструктури, рівень безпеки та трансформація ставлення іноземних туристів до України.

Виклад основного матеріалу. Сучасні глобальні події, такі як російська агресія проти України, конфлікти на Близькому Сході та зміни в міжнародній політиці створюють серйозні виклики для туристичної галузі. Ці інциденти впливають на стабільність, безпеку та економічну ситуацію, що безпосередньо відбивається на туристичних потоках та інвестиціях у сферу туризму.

У таких умовах Європейський Союз має важливу роль у підтримці та розвитку туризму. Європейська комісія може сприяти створенню стабільного середовища для туризму, захищаючи міжнародний порядок, заснований на правилах, та підтримуючи глобальні інституції. Це допоможе гарантувати безпеку туристів, сприятиме відновленню туристичної інфраструктури в регіонах, які постраждали від конфліктів, та підтримуватиме економічну стабільність, необхідну для розвитку туристичних послуг.

Крім того, ЄС може розробляти стратегії, спрямовані на залучення туристів до безпечних регіонів, популяризацію культурного та екологічного туризму, а також підтримку місцевих громад, які залежать від туристичного бізнесу. Умови нестабільності вимагають інноваційних підходів до маркетингу, співпраці з міжнародними партнерами та розвитку нових туристичних продуктів, які відповідають сучасним викликам.

Таким чином, активна позиція ЄС у підтримці міжнародної стабільності та розвитку туризму може сприяти відновленню галузі, забезпеченню її стійкості та створенню умов для подальшого зростання в умовах глобальної невизначеності.

З позиції розвитку глобального туризму 9-й звіт про згуртованість Європейської комісії, опублікований 27 березня 2024 року, підкреслює важливість політики згуртованості для скорочення розривів між регіонами та державами-членами ЄС. Це має безпосередній вплив на туристичну галузь, оскільки зменшення економічних та соціальних нерівностей сприяє створенню більш привабливих і стабільних умов для туризму.

Макрорегіональні стратегії та програми Interreg, які згадуються у звіті, відіграють ключову роль у розвитку туризму. Вони сприяють інноваціям, покращенню управління та розвитку інфраструктури, що є важливим для залучення туристів. Транскордонне та транснаціональне співробітництво, яке підтримується цими програмами, допомагає створювати нові туристичні маршрути та покращувати доступність різних регіонів для відвідувачів.

Участь країн-кандидатів у програмах Interreg дозволяє їм розвивати туристичну інфраструктуру та інтегруватися в європейські туристичні мережі, що підготує їх до майбутнього членства в ЄС та сприяє збільшенню туристичних потоків.

Незважаючи на досягнення, звіт вказує на виклики, які залишаються, особливо на регіональному рівні. Для подолання цих викликів необхідно продовжувати вдосконалювати політику згуртованості, враховуючи уроки минулих періодів та взаємодію з іншими інструментами ЄС. Це допоможе забезпечити стабільний розвиток туризму, що є важливим для економічного зростання та соціальної єдності.

Отже, політика згуртованості ЄС відіграє важливу роль у розвитку глобального туризму, сприяючи створенню стабільних, інноваційних та доступних умов для туристів, що зі свого боку підтримує економічне та соціальне зростання в регіонах.

Туристична галузь завжди була важливим елементом економіки України, сприяючи розвитку регіонів, створенню нових робочих місць та формуванню позитивного іміджу країни на міжнародній арені. Однак із початком повномасштабної військової агресії з боку Російської Федерації у 2022 році галузь зіткнулася з серйозними викликами. Обмеження у міжнародній мобільності, руйнування інфраструктури та зменшення туристичного потоку значно вплинули на її функціонування.

У цих умовах Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ) змушене було адаптувати свої стратегії, зосередившись на підтримці внутрішнього туризму, розвитку міжнародної співпраці та вдосконаленні нормативної бази. Цей текст присвячено аналізу та оцінці стану туристичної галузі України в період війни, зокрема її фінансових показників, динаміки податкових надходжень та змін у структурі платників податків.

Дослідження цих аспектів дозволяє зрозуміти, як галузь адаптується до нових реалій, які фактори сприяють її відновленню та які перспективи відкриваються для подальшого розвитку в умовах воєнного часу та в післявоєнний період.

Тривала війна змусила Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ) внести корективи у свої плани на 2024 рік. Основні зусилля були спрямовані на підтримку галузі через нормотворчу діяльність, розвиток міжнародної співпраці та акцент на внутрішньому туризмі.

За перші 9 місяців 2024 року туристична галузь внесла до державного бюджету понад 2 мільярди гривень.

Порівняно з аналогічним періодом 2023 року, сума податків зросла на 42% (з 1 млрд 455 млн грн до 2 млрд 61 млн грн). У порівнянні з 2021 роком, збір податків зріс на 16% (з 1 млрд 778 млн грн до 2 млрд 61 млн грн).

Загальна кількість платників податків, які займаються туристичною діяльністю, зросла на 8% порівняно з 2023 роком. Кількість юридичних осіб збільшилася на 1%, а фізичних осіб – на 10%.

Незважаючи на складні умови, спричинені військовою агресією, туристична галузь України демонструє стійкість та потенціал для розвитку. Зростання податкових надходжень на 42% порівняно з 2023 роком та на 16% порівняно з 2021 роком свідчить про відновлення та адаптацію галузі до нових реалій.

Збільшення кількості платників податків, особливо фізичних осіб (на 10%), вказує на активізацію малого бізнесу та індивідуальних підприємців у туристичній сфері. Це може бути пов'язано з розвитком внутрішнього туризму, який став основним напрямом у воєнний час.

Таким чином, заходи, вжиті ДАРТ, зокрема підтримка внутрішнього туризму та міжнародної співпраці, дали позитивні результати. Туристична галузь залишається важливим джерелом надходжень до бюджету та має потенціал для подальшого зростання після завершення війни.

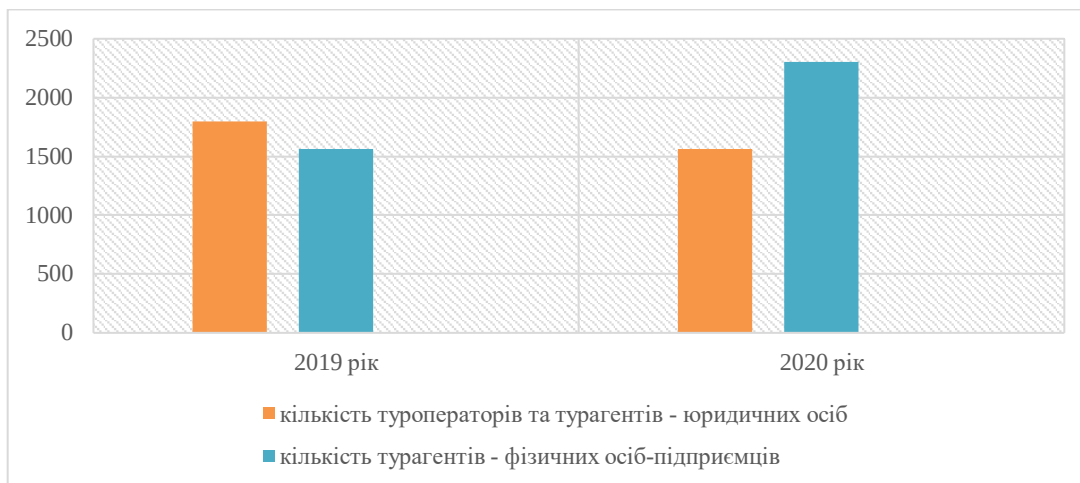


Рис. 1. Кількість туроператорів та турагентів – юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців.

Джерело: сформовано автором на основі [1]

В Україні у 2019 році було зареєстровано 1797 туроператорів та турагентів – юридичних осіб та 2644 туроператори – фізичних осіб-підприємців. У 2020 році було зареєстровано 1561 туроператор та турагент – юридичних осіб і 2306 туроператорів – фізичних осіб-підприємців відповідно. Ці дані свідчать про низхідні тенденції та призвели до зниження надходжень до державного бюджету у вказаному періоді.

Щодо стану розвитку туристичної галузі в Україні у період війни, то можна прослідкувати таку динаміку (рис. 2):

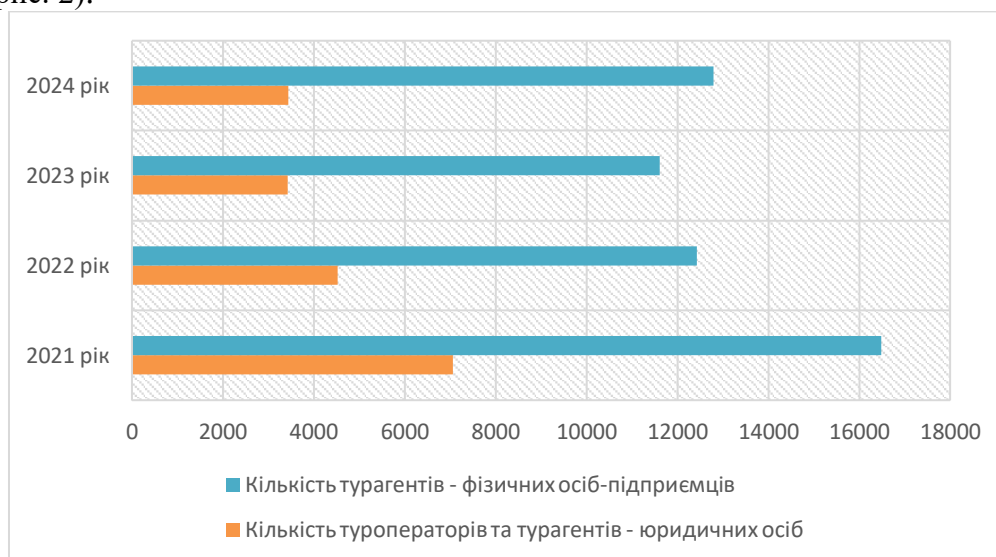


Рис. 2. Кількість турагентів фізичних осіб-підприємців та туроператорів турагентів – юридичних осіб.

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Як бачимо, у 2024 році мала місце незначна позитивна динаміка в кількості зареєстрованих суб'єктів туристичної діяльності, що, своєю чергою, призвело до збільшення надходжень до держбюджету.

Надходження до держбюджету від кожного виду діяльності у 2024 році представлено на рис. 3.

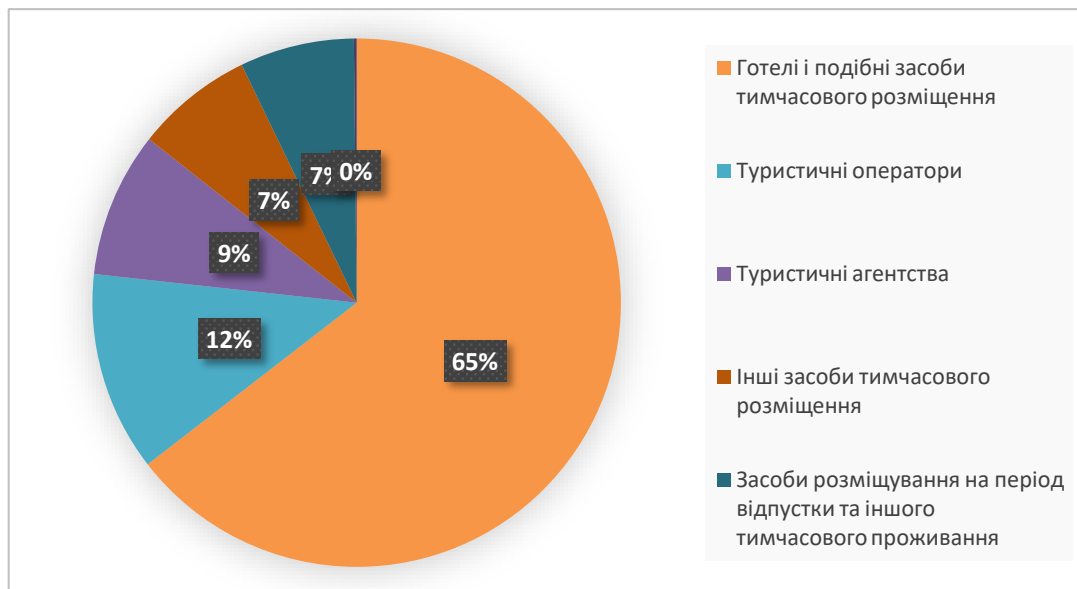


Рис. 3. Структура надходжень до бюджету від діяльності готелів і подібних засобів тимчасового розміщення у 2021-2024 роках.

Джерело: сформовано автором на основі [1]

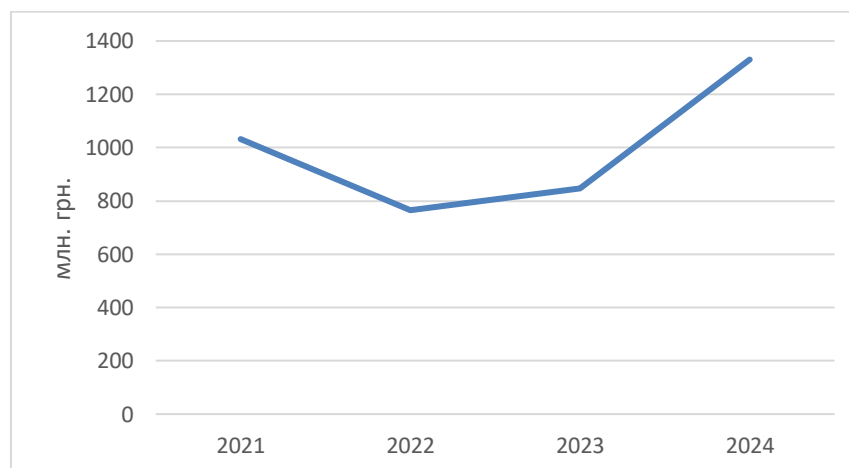


Рис. 4. Динаміка надходжень до бюджету від діяльності туристичних операторів у 2021-2024 роках.

Джерело: сформовано автором на основі [1]

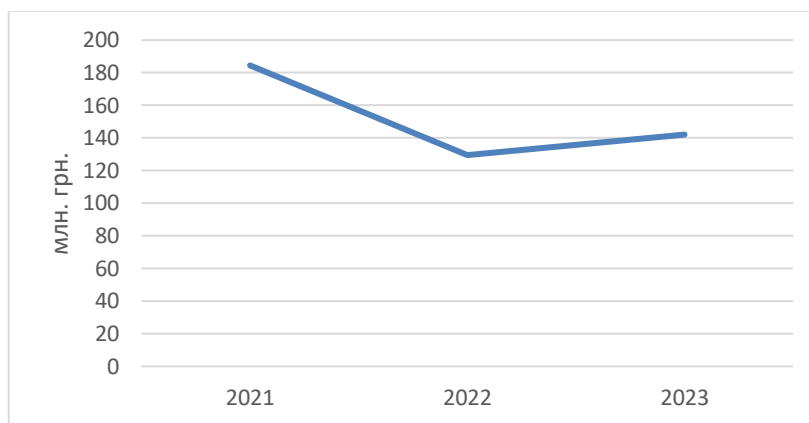


Рис. 5. Динаміка надходжень до бюджету від діяльності туристичних агентств у 2021-2024 роках.

Джерело: сформовано автором на основі [1]

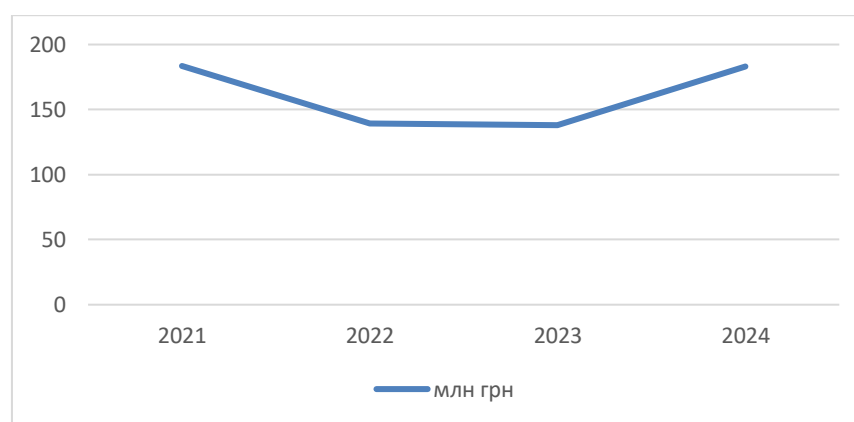


Рис. 6. Динаміка внутрішнього туризму у 2021-2024 роках.

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Висновки та перспективи подальших розвідок. Отже, розвиток внутрішнього туризму в умовах воєнного стану є важливим напрямом для підтримки туристичної галузі України. Для забезпечення функціонування галузі необхідно впровадити низку заходів. Насамперед важливо гарантувати безпеку туристів, розробивши чіткі протоколи та систему оперативного оповіщення про потенційні загрози.

Важливим елементом є розвиток інфраструктури, що включає відновлення та модернізацію туристичних об'єктів у безпечних регіонах, а також забезпечення належного рівня сервісу в готелях, ресторанах та транспорті. Активна маркетингова діяльність, зокрема через соціальні медіа та цифрові платформи, допоможе популяризувати внутрішній туризм серед українців.

Підтримка малого та середнього бізнесу, включаючи фінансову допомогу та навчання для підприємців, сприятиме розвитку туристичних послуг. Розробка нових туристичних продуктів, таких як унікальні маршрути, екотуризм, культурний та сільський туризм, дозволить залучити більше відвідувачів.

Співпраця з місцевими громадами, підтримка локальних ініціатив та фестивалів також відіграють важливу роль у розвитку туризму. Підвищення кваліфікації працівників галузі через навчальні програми та доступ до сучасних знань і технологій допоможе покращити якість послуг.

Міжнародна співпраця, включаючи партнерські відносини із закордонними туристичними агенціями та участь у міжнародних заходах, сприятиме просуванню українського туризму. Регулярний моніторинг та аналіз стану галузі дозволять оперативно адаптувати стратегії розвитку.

Впровадження цих заходів не лише підтримає туристичну галузь під час війни, але й створить основи для її відновлення та розвитку в майбутньому.

Література:

1. Державна служба статистики України URL:

https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr_dil/arch_tyr_dil.htm

2. Державне агентство з розвитку туризму URL: <https://www.tourism.gov.ua/statistic>

References:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from

https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr_dil/arch_tyr_dil.htm [in Ukrainian].

2. Derzhavne ahentstvo z rozvytku turyzmu Ukrainy [State Agency for Tourism Development of

Ukraine]. Retrieved from <https://www.tourism.gov.ua/statistic> [in Ukrainian].

Статтю отримано 20 квітня 2025 року.

УДК 005.21:330.3:502.131.1

JEL classification: L26, M13, M31, M15, R11

DOI: 10.35774/rarrpsu2025.30.020

Світлана КРАМАРЧУК,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет
E-mail: s.p.kramarchuk@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-5130-9954

Галина БАБ'ЯК

кандидат географічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет
E-mail: h.p.babjak@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-9303-0783

ІНТЕГРАЦІЯ БЕНЧМАРКІНГУ В УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ РІЗНОГО РІВНЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

АНОТАЦІЯ

Вступ. У статті досліджено можливості інтеграції бенчмаркінгу в систему управління сталим розвитком економічних систем різного рівня — від державної політики до діяльності окремих підприємств.

Мета. Теоретико-методичне обґрунтування та розробка підходів до інтеграції бенчмаркінгу в систему управління сталим розвитком економічних систем різного рівня (макро-, мезо- та мікро-) з урахуванням особливостей функціонування держави, регіонів, галузей та підприємств в умовах глобалізаційних викликів і трансформації стандартів звітності. Для досягнення цієї мети сформульовано такі завдання: охарактеризувати сучасні виклики сталого розвитку на глобальному та локальному рівнях і їхній вплив на економічні системи; проаналізувати роль і стан застосування бенчмаркінгу в управлінні сталим розвитком на різних рівнях економічної системи (державному, регіональному, корпоративному); ідентифікувати ключові структурні та функціональні проблеми, що ускладнюють ефективну інтеграцію бенчмаркінгу в управлінські процеси; розробити модель міжрівневої інтеграції бенчмаркінгу, яка включає узгодження індикаторів, зворотний зв'язок та адаптацію глобальних стандартів до локального контексту.

Методи дослідження. У дослідженні використано методи системного, порівняльного та структурно-функціонального аналізу, метод узагальнення, а також елементи графічного моделювання для побудови багаторівневої схеми управління. Застосовано міждисциплінарний підхід, який поєднує елементи стратегічного менеджменту, сталого розвитку та інституційного аналізу.

Результати. У межах дослідження розроблено модель інтеграції бенчмаркінгу в управління сталим розвитком на макро-, мезо- та мікрорівнях. Визначено типові індикатори, джерела даних та інструменти бенчмаркінгу для кожного рівня економічної системи. Проаналізовано бар'єри застосування бенчмаркінгу в Україні, серед яких: відсутність координації між рівнями управління, формалізація індикаторів та низький рівень адаптації глобальних стандартів. Запропоновано принципи міжрівневої інтеграції та представлено цикл управлінських дій, який дозволяє реалізувати бенчмаркінг як постійний механізм удосконалення стратегій та операційної діяльності. Уточнено функціональне навантаження бенчмаркінгу на кожному рівні — від формування національної політики до оптимізації бізнес-процесів підприємств.

Висновки. Інтеграція бенчмаркінгу в управління сталим розвитком забезпечує не лише можливість порівняльного аналізу, але й слугує механізмом адаптації кращих практик, що підвищує ефективність стратегічного управління. Запропонована модель дозволяє поєднати міжнародні стандарти із локальними умовами через вертикальну і горизонтальну координацію дій. Практична реалізація моделі може сприяти формуванню культури сталого розвитку, підвищенню прозорості, конкурентоспроможності та стійкості економічних систем України в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: бенчмаркінг, сталий розвиток, стратегія, рівні управління, концептуальна модель, інструменти.

Формули: 0, рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 13.

Svitlana KRAMARCHUK, Halyna BABIAK

INTEGRATION OF BENCHMARKING INTO THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT OF MULTI-LEVEL ECONOMIC SYSTEMS: CONCEPTUAL MODEL AND PRACTICAL ASPECTS

ANNOTATION

Introduction. The article explores the possibilities of integrating benchmarking into the sustainable development management system of economic systems at various levels — from national policy to the operations of individual enterprises.

Goal. The purpose of the study is the theoretical and methodological substantiation and development of approaches to integrating benchmarking into the sustainable development management system of economic systems at the macro, meso, and micro levels, taking into account the specific features of the functioning of the state, regions, sectors, and enterprises under globalization challenges and the transformation of reporting standards. To achieve this goal, the following objectives were set: to characterize current global and local sustainable development challenges and their impact on economic systems; to analyze the role and current state of benchmarking application in sustainable development management at different levels of the economic system (national, regional, corporate); to identify key structural and functional issues hindering the effective integration of benchmarking into management processes; to develop a multi-level integration model of benchmarking that includes indicator alignment, feedback mechanisms, and adaptation of global standards to the local context.

Research methods. The study employed methods of system, comparative and structural-functional analysis, generalization, as well as elements of graphical modeling to build a multi-level management scheme. An interdisciplinary approach was used, combining elements of strategic management, sustainable development, and institutional analysis.

The results. Within the research, a model for integrating benchmarking into sustainable development management at the macro, meso, and micro levels was developed. Typical indicators, data sources, and benchmarking tools for each level of the economic system were identified. The study analyzed the main barriers to benchmarking implementation in Ukraine, such as lack of coordination between management levels, formalization of indicators, and low level of adaptation of global standards. Principles of interlevel integration were proposed, and a management cycle was outlined that allows benchmarking to function as a continuous mechanism for improving strategies and operational activities. The functional role of benchmarking at each level was clarified – from the formation of national policies to the optimization of business processes at the enterprise level.

Conclusions. The integration of benchmarking into sustainable development management provides not only the ability to perform comparative analysis but also serves as a mechanism for adapting best practices, thereby increasing the efficiency of strategic management. The proposed model enables the alignment of international standards with local conditions through vertical and horizontal coordination of actions. Its practical implementation can contribute to the development of a sustainable development culture, improved transparency, competitiveness, and resilience of Ukraine's economic systems under current challenges.

Keywords: *benchmarking, sustainable development, strategy, management levels, conceptual model, tools.*

Formulas: 0, **fig.:** 2, **tabl.:** 2, **bibl.:** 13.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сталий розвиток на сучасному етапі трансформації глобальної економіки утверджується як провідна парадигма соціально-економічного поступу, що забезпечує баланс між економічними інтересами, соціальними потребами та екологічними обмеженнями. В умовах посилення глобалізаційних викликів, зміни клімату, деградації природних ресурсів та щораз більшої соціальної нерівності зростає потреба у впровадженні дієвих механізмів управління сталим розвитком. Одним із важливих інструментів такого управління виступає бенчмаркінг як процес порівняльного аналізу найкращих практик з метою адаптації успішних рішень до конкретних умов функціонування економічної системи. На сьогодні бенчмаркінг активно використовується у бізнес-середовищі як інструмент підвищення конкурентоспроможності та ефективності [1; 3; 7]. Однак у сфері публічного управління та на рівні системного забезпечення сталого розвитку його потенціал залишається реалізованим лише частково.

Складність і багаторівневність управління сталим розвитком зумовлює необхідність його диференціації за рівнями: макрорівень – державна політика сталого розвитку, інтеграція до глобальних цілей сталого розвитку; мезорівень – регіональні та галузеві стратегії; мікрорівень – управління підприємствами та громадами. Залежно від рівня змінюються цілі, індикатори, методи оцінювання та механізми управління. Це потребує створення гнучкої та адаптивної моделі бенчмаркінгу, яка дозволить порівнювати результати сталого розвитку на відповідному рівні, виявляти так звані «точки зростання», формувати базу для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Наразі відсутнє системне методологічне забезпечення інтеграції бенчмаркінгу в систему стратегічного управління сталим розвитком економічних систем різного рівня. Це створює наукову прогалину, що потребує комплексного дослідження та розробки відповідного інструментарію. Особливо актуальним є врахування галузевої специфіки та особливостей функціонування економічних суб'єктів на регіональному й локальному рівнях. Таким чином, актуальність проблеми полягає у необхідності наукового обґрунтування підходів до інтеграції бенчмаркінгу в систему управління сталим розвитком на макро-, мезо- та мікрорівнях з урахуванням галузевих і корпоративних особливостей, що має як теоретичну, так і високу практичну значущість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті інтеграції бенчмаркінгу в систему управління сталим розвитком економічних систем різного рівня останні наукові дослідження концентруються на чотирьох основних напрямках: стандарти звітування, галузеві фреймворки, практика публічного управління та корпоративні ініціативи.

Одним з важливих аспектів досліджень є аналіз систем нефінансової звітності, зокрема ESG-звітності. Автори І. Макаренко, П. Брінь та Я. Венлунь [5] у своїй роботі проаналізували сучасні стандарти звітування, зокрема GRI, IIRC, ESRS, ISSB та SEC, та на основі методу аналізу ієрархій (АНП) обґрунтували доцільність впровадження саме стандарту ESRS як найбільш релевантного для України з урахуванням національного контексту та потреб стейкхолдерів. Зі свого боку аналітичні матеріали від BDO Ukraine [9] акцентують на зміні глобального регуляторного ландшафту у сфері сталого розвитку, зокрема впровадження директиви CSRD у Європейському Союзі зумовлює посилення вимог до обов'язкової ESG-звітності, а також її зв'язку з Цілями сталого розвитку.

У напрямі розробки галузевих фреймворків бенчмаркінгу привертає увагу дослідження [13], опубліковане в Огляді відновлюваної та сталої енергетики, у якому запропоновано комплексну модель оцінювання сталого розвитку компаній енергетичного сектору. У дослідженні застосовано такі сучасні інструменти, як тематичне моделювання та графі знань, призначені для створення узгодженого галузевого фреймворку, придатного для макро- та мікрорівнів. Подібний підхід сприяє підвищенню системності моніторингу та відповідності Цілям сталого розвитку. В іншій праці – статті «A Model for Streamlining Benchmarking in Sustainable Development of Industries» [8],

опублікованій у журналі Sustainability, представлено гнучку модель бенчмаркінгу для індустріальних підприємств. Модель враховує специфіку важкої промисловості та пропонує використання статистичних індикаторів для обґрунтування стратегічних управлінських рішень у сфері сталого розвитку.

Окрему увагу в сучасній літературі приділено застосуванню бенчмаркінгу в публічному секторі. Так, у дослідженні І. Іртищевої, О. Павленко та ін. [12], подані теоретичні та прикладні засади для оцінки ефективності регіонального публічного управління в контексті ЦСР. У межах цифрової трансформації публічного управління автор А. Єріна [2] розглядає міжнародні підходи до вимірювання цифрової зрілості державного управління. Дослідниця оперує показниками індексу розвитку електронного уряду (EGDI), цифрової участі громадян, доступності та безпечності електронних послуг, демонструючи нерівномірність прогресу між країнами та необхідність адаптивного порівняння у сфері цифрової сталості.

У сфері бізнесу значний інтерес викликають корпоративні ініціативи зі сталого розвитку. Дослідження компанії Deloitte [11] засвідчило, що понад 75 % компаній у світі збільшили інвестиції у стійкість, особливо в умовах глобальної нестабільності та зміни клімату. Автори наголошують на переході бізнесу від декларативності до вимірюваної ефективності сталих стратегій. Цей підхід доповнюється прикладом компанії Greif [10], яка у своєму 16-му щорічному звіті детально висвітлює заходи з екологічної, соціальної та управлінської відповідальності. Практика Greif демонструє, яким чином систематизований внутрішній бенчмаркінг дозволяє досягати відчутних результатів у сфері корпоративної сталості.

Таким чином, огляд останніх публікацій свідчить про інтенсивний розвиток теоретико-методичних засад бенчмаркінгу у сфері сталого розвитку. Проте водночас виявлено певні прогалини, зокрема недостатню міжрівневу інтеграцію (зв'язок макро-, мезо- та мікрорівнів), нестачу прикладних моделей для публічного управління та слабку адаптивність бенчмарків до національного чи галузевого контексту. Це підкреслює актуальність подальших досліджень у напрямі розробки гнучких та інтегрованих моделей бенчмаркінгу для сталого розвитку економічних систем різного рівня.

Постановка завдання. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та розробка підходів до інтеграції бенчмаркінгу в систему управління сталим розвитком економічних систем різного рівня (макро-, мезо- та мікро-) з урахуванням особливостей функціонування держави, регіонів, галузей та підприємств в умовах глобалізаційних викликів і трансформації стандартів звітності.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання дослідження: охарактеризувати сучасні виклики сталого розвитку на глобальному та локальному рівнях і їхній вплив на економічні системи; проаналізувати роль і стан застосування бенчмаркінгу в управлінні сталим розвитком на різних рівнях економічної системи (державному, регіональному, корпоративному); ідентифікувати ключові структурні та функціональні проблеми, що ускладнюють ефективну інтеграцію бенчмаркінгу в управлінські процеси; розробити модель міжрівневої інтеграції бенчмаркінгу, яка включає узгодження індикаторів, зворотний зв'язок та адаптацію глобальних стандартів до локального контексту;

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління сталим розвитком в умовах глобальних і локальних викликів вимагає від економічних систем різного рівня (держав, регіонів, галузей і підприємств) високого ступеня адаптивності, відкритості в ухваленні рішень та стратегічної обґрунтованості. Водночас необхідно забезпечувати відповідність як глобальним викликам (зміна клімату, деградація довкілля, соціальна нерівність), так і локальним соціально-економічним умовам та інституційним особливостям.

У цьому контексті бенчмаркінг виступає як ключовий інструмент виявлення, порівняння та адаптації кращих практик, що дозволяє зробити управління сталим розвитком більш цільовим, ефективним і доказовим. Однак на практиці його застосування досі залишається фрагментованим, методологічно неузгодженим та нерідко обмеженим лише зовнішньою звітністю без глибокого управлінського впровадження. Особливо це актуально для економік, що перебувають у стані

трансформації, де існує потреба у моделі, здатній забезпечити міжрівневу координацію та гнучкість в умовах нестабільності.

Для візуалізації багаторівневої структури та потоків інформації між стандартами, рівнями економічної системи та інструментами управління у межах дослідження нами розроблено модель інтеграції бенчмаркінгу в управління сталим розвитком економічних систем (рис. 1).

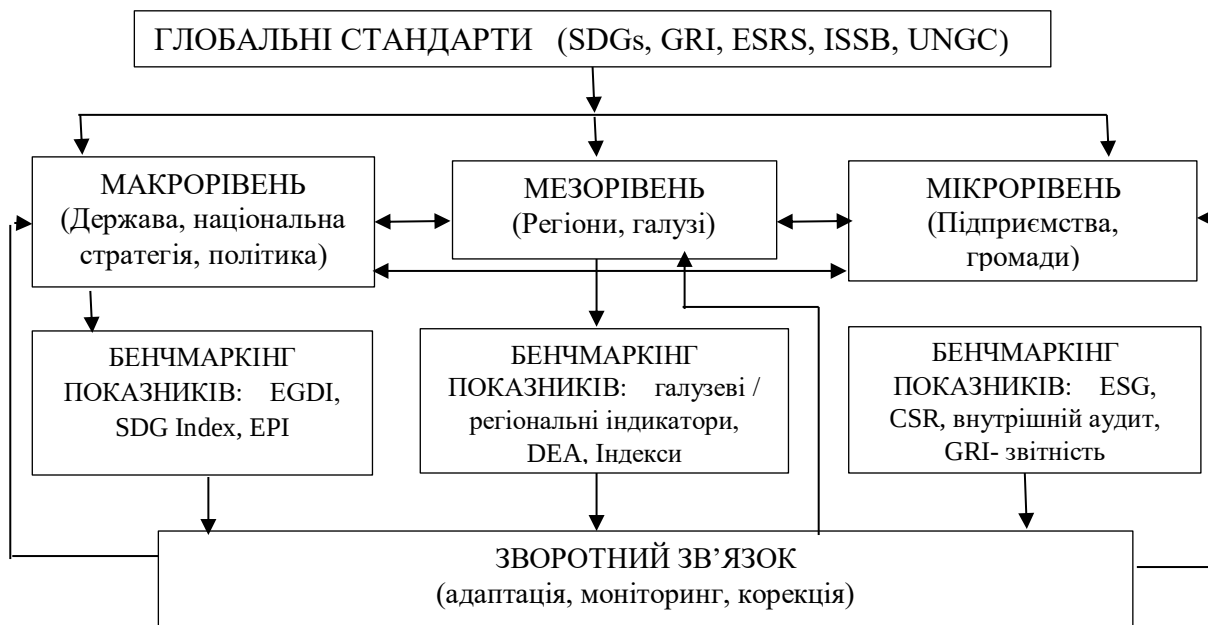


Рис. 1. Модель інтеграції бенчмаркінгу в управління сталим розвитком економічних систем різного рівня

Примітка. Авторська розробка

Представлена на рис. 1 модель наочно демонструє ієрархію рівнів та ключові стандарти, індикатори і зворотний зв'язок у процесі бенчмаркінгу. На верхньому рівні розташовані глобальні стандарти та ініціативи (SDGs, GRI, ESRS, ISSB, UNGC), які задають цільові орієнтири для політик сталого розвитку на всіх рівнях. Мікро-, мезо- і макrorівні – це просторово-управлінські рівні впровадження, що відповідають за локалізацію та адаптацію цілей та індикаторів. На кожному рівні застосовуються свої форми бенчмаркінгу: макrorівень – країни порівнюються за міжнародними індексами сталого розвитку (SDG Index, EGI, EPI); мезорівень – використовуються галузеві, регіональні індикатори, а також методи DEA (Data Envelopment Analysis); мікрорівень – підприємства застосовують корпоративні інструменти – ESG, CSR, GRI, внутрішній аудит. Зворотний зв'язок забезпечує циклічність поданої моделі, тобто на основі результатів моніторингу відбувається коригування стратегій, локалізація цілей і переналаштування системи індикаторів. Таким чином, запропонована модель демонструє можливість інтегрованого застосування бенчмаркінгу в управлінні сталим розвитком, забезпечуючи як вертикальну узгодженість між рівнями системи, так і горизонтальне поширення кращих практик через інструменти порівняльного аналізу.

Проведене дослідження дозволило ідентифікувати ключові структурні та функціональні аспекти інтеграції бенчмаркінгу до системи стратегічного управління сталим розвитком. Аналіз показав, що підходи до використання бенчмаркінгу істотно варіюються залежно від рівня економічної системи.

Так, на макrorівні (національна економіка, державне управління) бенчмаркінг реалізується переважно через участь країн у глобальних рейтингах та індексах сталого розвитку (ESG, EPI, SDG Index, EGI тощо) [5; 6; 9]. Водночас спостерігається відсутність механізмів адаптації цих показників до внутрішнього контексту – тобто до національних стратегічних документів чи

регіональних політик. Це знижує прикладну цінність міжнародних оцінок для прийняття рішень на національному рівні.

На мезорівні (галузі, регіони, територіальні громади) бенчмаркінг застосовується вкрай фрагментарно [8; 12; 13]. Багато регіональних стратегій не мають чітко визначених цілей і показників результативності у динаміці, що ускладнює проведення порівняльного аналізу. У галузевому розрізі акцент робиться переважно на економічні показники, тоді як екологічні та соціальні компоненти залишаються поза увагою.

На мікрорівні (підприємства, компанії, громади) бенчмаркінг активно використовується, головним чином у межах ESG-звітності та інших форм корпоративної відповідальності (GRI, внутрішні KPI тощо) [10; 11]. Проте здебільшого це орієнтовано на зовнішню комунікацію (зокрема перед інвесторами), а не на стратегічне управління [3; 4]. Також дослідження практики показує відсутність узгодженості корпоративних ESG-метрик з показниками національного чи регіонального рівня, що знижує ефективність їх використання для досягнення спільних цілей сталого розвитку.

З метою узагальнення та візуалізації отриманих результатів нами розроблено табл. 1, яка демонструє особливості застосування бенчмаркінгу на кожному з трьох рівнів управління.

Таблиця 1

Рівні застосування бенчмаркінгу в управлінні сталим розвитком

Рівень	Об'єкти аналізу	Основні індикатори	Інструменти бенчмаркінгу	Типові джерела даних
Макро-рівень	Держави, міністерства, центральні органи влади	SDG Index, EGDI, ESG, індекси довкілля	Порівняльна аналітика, індексування, рейтингування	ООН, OECD, Світовий банк, національна статистика
Мезо-рівень	Регіони, ОТГ, галузі, промислові кластери	Індекси конкурентоспроможності, доступність послуг, ресурсо-ефективність	DEA, SWOT-бенчмаркінг, галузеві стандарти	Обласна статистика, галузеві звіти, регіональні стратегії
Мікро-рівень	Компанії, підприємства, локальні громади	ESG-індикатори, GRI, KPI сталості	KPI-бенчмаркінг, внутрішній аудит, оцінка GHG-емісій	Звіти компаній, аудитори, CSRD, нефінансова звітність

Примітка. Складено автором самостійно за результатами дослідження.

Як видно з таблиці, інструментарій і джерела бенчмаркінгу суттєво відрізняються між рівнями. Це створює потребу в інтеграції та узгодженні методологічних підходів для забезпечення цілісності системи управління сталим розвитком.

Після ідентифікації структурних рівнів застосування бенчмаркінгу та їх особливостей (макро-, мезо-, мікро-) дослідження дозволило сформулювати низку системних проблем, що ускладнюють ефективну інтеграцію бенчмаркінгових підходів у стратегічне управління сталим розвитком. Зокрема було встановлено:

- низький рівень координації між рівнями економічної системи – відсутні інституційно закріплені механізми передачі та адаптації інформації про бенчмарки та індикатори між державою, регіонами й підприємствами;

- формальність у використанні індикаторів – як на макро-, так і на мікрорівні домінує декларативне використання міжнародних стандартів без їхньої адаптації до реальних управлінських процесів;

- недостатня локалізація глобальних стандартів – відсутність методологічного мосту між міжнародними підходами (GRI, ESRS, SDG) та особливостями українського контексту, зокрема в частині ресурсних обмежень, інституційної нестабільності, воєнного та поствоєнного стану.

На основі виявлених проблем та аналізу таблиці 1 запропоновано впровадити міжрівневу інтеграційну модель, яка базується на таких принципах:

- принцип системної ієрархії, тобто управління сталим розвитком розглядається як багаторівнева система, де макро-, мезо- та мікрорівні не функціонують ізольовано, а взаємодіють через вертикаль узгоджених індикаторів, політик і зворотних зв'язків;

- принцип релевантності показників, який передбачає використання адаптованих бенчмарків і KPI, які є актуальними для кожного рівня економічної системи, але водночас мають можливість бути агрегованими та співставними в ширшому контексті;

- принцип контекстної адаптації. Так, відповідно до цього принципу, міжнародні стандарти (наприклад, GRI, ESRS, SDGs, EGDI) повинні не механічно імпортуватися, а адаптуватися до соціально-економічної, інституційної та екологічної специфіки регіонів та підприємств України;

- принцип зворотного зв'язку, згідно з яким результати бенчмаркінгу не лише фіксуються у звітності, але й стають підставою для перегляду цілей, коригування стратегій та удосконалення інструментів управління на всіх рівнях;

- принцип циклічності управління, відповідно до якого бенчмаркінг розглядається як неперервний процес, що включає: визначення мети → добір індикаторів → пошук еталонів → порівняння → адаптацію → впровадження → моніторинг → корекцію → повторну оцінку.

Ця логіка відображена у схемі циклу інтеграції бенчмаркінгу в управлінський процес сталого розвитку (рис. 2), яка ілюструє послідовність дій, ключові фази та роль бенчмаркінгу в стратегічному управлінні сталим розвитком.

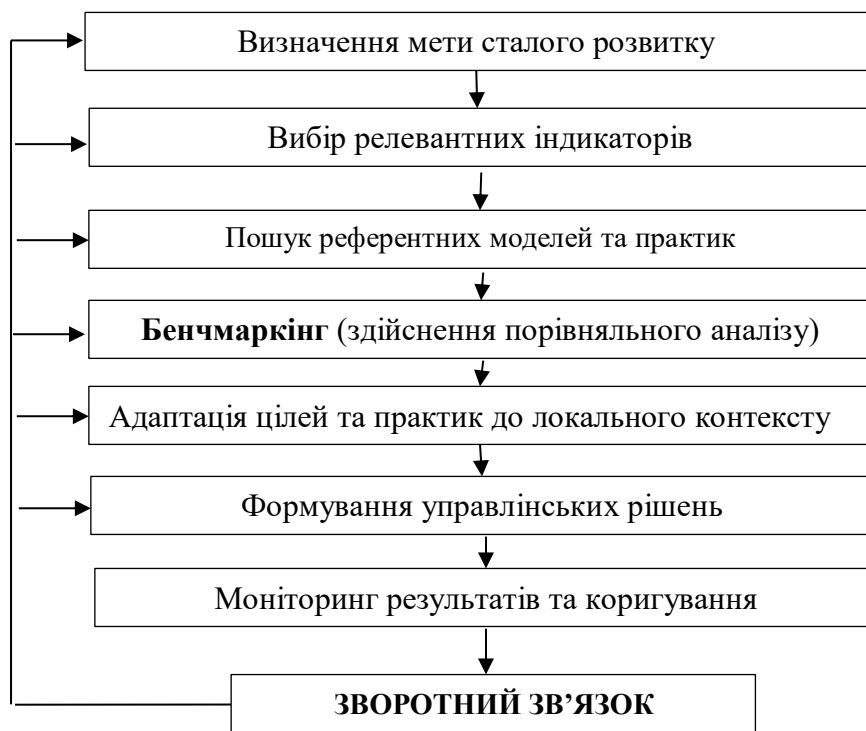


Рис. 2. Цикл інтеграції бенчмаркінгу в управлінський процес сталого розвитку
Примітка. Авторська розробка

Циклічний характер запропонованої моделі дозволяє не лише здійснювати поточний аналіз стану сталого розвитку, але й формувати управлінські рішення на основі об'єктивних порівнянь і цілеспрямованої адаптації кращих практик. Варто підкреслити, що для кожного рівня економічної системи бенчмаркінг має специфічне функціональне навантаження: на макrorівні – це стратегічне порівняння з глобальними лідерами за ключовими індикаторами, яке має інформувати державну

політику, включаючи формування цілей національних стратегій сталого розвитку; на мезорівні – це ідентифікація найуспішніших галузевих або регіональних моделей, які можна масштабувати або реплікувати в інших регіонах або ж секторах; на мікрорівні – це переважно внутрішньо-корпоративне використання бенчмарків з метою підвищення ефективності, прозорості та конкурентоспроможності із поступовим наближенням до стратегічного управління.

Щоб конкретизувати міжрівневі відмінності та можливості застосування бенчмаркінгу, у табл. 2 представлено додаткову систематизацію.

Таблиця 2

Ключові відмінності підходів до бенчмаркінгу залежно від рівня економічної системи

Критерій	Рівень економічної системи		
	Макрорівень	Мезорівень	Мікрорівень
Ціль порівняння	Порівняння між країнами / системами	Виявлення ефективних регіональних або галузевих моделей	Оптимізація внутрішніх процесів та стратегій
Головні інструменти	Індекси, звіти ООН, рейтинги	DEA, статистичний аналіз, галузеві еталони	ESG-звітність, KPI-метрики, ISO
Основні труднощі	Універсалізація підходів, адаптація міжнародних стандартів	Відсутність єдиної методології порівняння	Недостатня мотивація для глибокого впровадження
Джерела даних	Глобальні інституції	Регіональна статистика	Внутрішня звітність, публічні звіти

Примітка. Складено автором самостійно за результатами дослідження.

Таким чином, інтеграція бенчмаркінгу в управління сталим розвитком передбачає не лише порівняльний аналіз, але й створення інституційного середовища для координації дій між різними рівнями економічної системи. Це дозволяє переходити від формального звітування до стратегічного використання даних для цілеспрямованих трансформацій. Представлена модель має потенціал до практичної реалізації як у публічному управлінні, так і в корпоративному секторі.

Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. У статті обґрунтовано необхідність системної інтеграції бенчмаркінгу в управління сталим розвитком економічних систем на макро-, мезо- та мікрорівнях. У сучасних умовах глобальних викликів і локальних трансформацій зростає потреба в адаптивних, прозорих і науково обґрунтованих підходах до стратегічного планування, реалізації та моніторингу політик сталого розвитку. Бенчмаркінг як інструмент порівняльного аналізу та запозичення кращих практик доводить свою ефективність лише за умови цілісного впровадження та узгодженості між рівнями управління.

У ході дослідження виявлено суттєві відмінності у застосуванні бенчмаркінгу на макро-, мезо- та мікрорівнях, що вимагає створення єдиної інтеграційної моделі для забезпечення узгодженості та ефективності. Основні проблеми полягають у відсутності координації між рівнями, формальному підході до звітності та недостатній адаптації міжнародних стандартів до українського контексту, зокрема в умовах поствоєнної трансформації.

Запропонована модель інтеграції базується на принципах системності, релевантності, адаптації, зворотного зв'язку та циклічності, що дозволяє налагодити ефективний моніторинг і коригування стратегій сталого розвитку. Цикл інтеграції бенчмаркінгу забезпечує не лише фіксацію досягнень, але й формування стратегічних управлінських рішень на основі даних, що є необхідним у сучасних умовах нестабільності.

Результати дослідження мають як теоретичне, так і практичне значення. Запропонований підхід може бути використаний органами публічного управління для вдосконалення стратегічних документів, а також підприємствами для підвищення ефективності управлінських рішень у контексті сталого розвитку. Подальші дослідження доцільно зосередити на емпіричному тестуванні

моделі у конкретних секторах економіки та розробці цифрових інструментів для автоматизованого моніторингу бенчмарків.

Література:

1. Годзь Ю. В. Бенчмаркінг як інструмент управління ефективністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка і менеджмент: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2020. Т. 3, № 9. С. 42–44. URL: <http://surl.li/ocmsw> (дата звернення: 01.10.2025).
2. Єріна А. М. Бенчмаркінг електронного уряду: глобальні тенденції і цифровий розрив. *Статистика України*. 2024. № 3. С. 81–90.
3. Ковальчук А. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. 2021. № 117. С. 32–39.
4. Лютенко Д.Д., Хомич О.В., Лободзинська Т.Л. Проблеми та перспективи бенчмаркінгу на підприємствах України. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 583–587.
5. Макаренко І., Брінь П., Венлунь Я.(2023). Обґрунтування найбільш релевантних бенчмарків сфері звітування зі сталого розвитку: досвід України. *Journal of Innovations and Sustainability*, Випуск 7(2), 11 с. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.02.11> (дата звернення: 03.10.2025).
6. Тін Ч. Методика партнерського бенчмаркінгу при розробці міжнародних спільних навчальних проєктів на базі методології AGILE. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 50. С. 93–101. URL: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.50.93-101> (дата звернення: 02.10.2025).
7. Фещур Р.В., Яворська Н.Р., Меренюк Т.В. Бенчмаркінг як ефективний засіб зниження витрат виробництва. *Вісник Видавництва Львівської політехніки*. 2019. № 605. С. 43–49. URL: https://vlp.com.ua/files/08_31.pdf (дата звернення: 10.10.2025).
8. A Model for Streamlining Benchmarking in Sustainable Development of Industries. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(6). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/6/2587> (дата звернення: 10.10.2025).
9. BDO. Understanding the Global ESG Reporting Framework Today. 2025. URL: https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/understanding-the-global-esg-reporting-framework-today?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 23.09.2025).
10. Greif. Greif Releases 16th Annual Sustainability Report. Blog, Sustainability. 2025. URL: <https://www.greif.com/greif-releases-16th-annual-sustainability-report> (дата звернення: 05.10.2025).
11. Deloitte. According to the results of the annual Deloitte study, last year, amid global uncertainty, most organizations increased investments in sustainable development. 2023. URL: https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/new-deloitte-research-on-sustainabilityinvestments.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 05.10.2025).
12. Irtysheva I., Pavlenko O, et al. Evaluation of Efficiency of Regional Public Governance in the Context of Achieving Goals of Sustainable Development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2022. Vol. 44. No. 4: 497–505
URL: <https://rep.nuos.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e3025a52-0cd5-46b7-b94b-e7fb33c1a0d2/content> (дата звернення: 25.09.2025).
13. Xu, Xiaofeng & Liu, Zhiting & Liu, Wenzhi & Pei, Chuantao & Wu, Xiangfan & Nie, Zhengya. A sustainable development benchmarking framework for energy companies based on topic mining and knowledge graph: The case of oil and gas industry. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, Elsevier. 2024. vol. 196. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/rensus/v196y2024ics136403212400073x.html> (дата звернення: 23.09.2025).

Reference:

1. Godz Y. V. (2020). Benchmarkinh yak instrument upravlinnia efektyvnistiu pidpriumstva v suchasnykh umovakh [Benchmarking as a tool for managing enterprise efficiency in modern conditions]. *Ekonomika ta menedzhment*, no 9, pp. 42–44. Available at: <http://surl.li/ocmsw> (accessed October 01, 2025). [in Ukrainian].

2. Yerina A. M. (2024). Benchmarking elektronnoho uryadu: hlobal'ni tendentsiyi i tsyfrovyy rozryv [Benchmarking of electronic government: global trends and digital divide]. Statystyka Ukrayiny, no 3, pp. 81–90. [in Ukrainian].
3. Kovalchuk A. (2021). Benchmarking yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryemstva subiekta zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Benchmarking as a tool for increasing the competitiveness of an enterprise of a foreign economic activity entity]. Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva «Vatra», no 117, pp. 32-39. [in Ukrainian].
4. Lyutenko D.D., Khomych O.V., Lobodzyn's'ka T.L. (2017). Problemy ta perspektyvy benchmarkingu na pidpryemstvakh Ukrayiny [Problems and prospects of benchmarking at enterprises of Ukraine]. Ekonomika i suspil'stvo, no 13, pp. 583-587. [in Ukrainian].
5. Makarenko I., Brin' P., Venlun' YA. (2023). Obgruntuvannya naybil'sh relevantnykh benchmarkivu sferi zvituvannya zi staloho rozvytku: dosvid Ukrayiny [Justification of the most relevant benchmarks in the field of sustainable development reporting: the experience of Ukraine]. Journal of Innovations and Sustainability, no 7(2). Available at: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.02.11>. (accessed October 03, 2025). [in Ukrainian].
6. Tin CH. (2022). Metodyka partners'koho benchmarkingu pry rozrobtsi mizhnarodnykh spil'nykh navchal'nykh proyektiv na bazi metodolohiyi agile [Methodology of partner benchmarking in the development of international joint educational projects based on the agile methodology]. Upravlinnya rozvytkom skladnykh system, no 50, pp. 93–101 Available at: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.50.93-101> (accessed October 02, 2025). [in Ukrainian].
7. Feshchur R. (2019). Benchmarking yak efektyvnyi zasib znyzhennia vytrat vyrobnytstva [Benchmarking as an effective means of reducing production costs]. Visnyk vydavnytstva Iyvskoi politekhniki, no 605, pp. 43-49. Available at: https://vlp.com.ua/files/08_31.pdf (accessed October 10, 2025). [in Ukrainian].
8. A Model for Streamlining Benchmarking in Sustainable Development of Industries. (2024). Sustainability, no 16(6). Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/6/2587> (accessed October 10, 2025). [In English].
9. BDO. (2025). Understanding the Global ESG Reporting Framework Today. Available at: https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/understanding-the-global-esg-reporting-framework-today?utm_source=chatgpt.com (accessed September 23, 2025). [In English].
10. Greif. (2025). Greif Releases 16th Annual Sustainability Report. Blog, Sustainability. Available at: <https://www.greif.com/greif-releases-16th-annual-sustainability-report> (accessed October 05, 2025). [In English].
11. Deloitte. (2023). According to the results of the annual Deloitte study, last year, amid global uncertainty, most organizations increased investments in sustainable development. Available at: https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/new-deloitte-research-on-sustainability-investments.html?utm_source=chatgpt.com (accessed October 05, 2025). [In English].
12. Irtysheva I., Pavlenko O, et al. (2022). Evaluation of Efficiency of Regional Public Governance in the Context of Achieving Goals of Sustainable Development. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, no 44 (4), pp. 497-505. Available at: <https://rep.nuos.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e3025a52-0cd5-46b7-b94b-e7fb33c1a0d2/content> (accessed September 25, 2025). [In English].
13. Xu, Xiaofeng & Liu, Zhiting & Liu, Wenzhi & Pei, Chuantao & Wu, Xiangfan & Nie, Zhengya. (2024). A sustainable development benchmarking framework for energy companies based on topic mining and knowledge graph: the case of oil and gas industry. Renewable and Sustainable Energy Reviews, Elsevier, no 196. Available at: <https://ideas.repec.org/a/eee/rensus/v196y2024ics136403212400073x.html> (accessed September 23, 2025). [In English].

Статтю отримано 28 квітня 2025 року.

УДК: 352

JEL classification: H83, M31

DOI: 10.35774/rarrpsu2025.30.030

Тарас ЦАПИК

аспірант кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет,
e-mail: tarascapuk91@gmail.com
ORCID ID: orcid.org/0009-0009-3169-2664

МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ: ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ

АНОТАЦІЯ

Вступ. В умовах сучасних суспільно-економічних викликів маркетинг територій набуває дедалі більшого значення у розвитку територіальних громад. Він дає змогу адаптувати підходи до управління громадою з урахуванням зростаючих потреб місцевого населення, інтересів інвесторів, а також вимог до підвищення конкурентоспроможності територій. Маркетингові інструменти стають важливим компонентом у діяльності громад, оскільки сприяють зміцненню їхніх позицій на регіональному й міжнародному рівнях, дають можливість залучити інвестиції, підвищити привабливість для туристів і забезпечити сталий розвиток локального бізнесу. Реалізація ефективної маркетингової політики громади вимагає системного підходу, сучасних методів управління та комунікації.

Мета статті – проаналізувати ефективність впровадження маркетингових технологій у розвитку громад, окреслити основні проблеми адаптації та реалізації маркетингової політики органами місцевого самоврядування, а також визначити ефективні шляхи їхнього подолання.

Методи. Під час дослідження використовувались загальні методи наукового пізнання, аналізу та синтезу.

Результати. Проведено дослідження сутності маркетингу територій в управлінні розвитком територіальних громад. Визначено комплекс маркетингових інструментів, що застосовуються органами місцевого самоврядування для підвищення конкурентоспроможності громади. Проаналізовано основні перепони, що ускладнюють імплементацію маркетингових технологій у місцевому самоврядуванні, бар'єри, які постають на шляху реалізації маркетингових практик на місцевому рівні. Розроблено пропозиції для підвищення ефективності реалізації маркетингу територій.

Ключові слова: публічне управління, маркетинг територій, маркетингові інструменти, маркетингові дослідження, брендинг, ціноутворення, інвестиційна привабливість.

Формули: 0, **рис.:** 0, **табл.:** 1, **бібл.:** 9.

Taras TSAPYK

MARKETING IN THE PUBLIC MANAGEMENT SYSTEM OF TERRITORIAL COMMUNITIES: ADAPTATION PROBLEMS

ABSTRACT

Introduction. Under the conditions of contemporary socio-economic challenges, territorial marketing is gaining increasing importance in the development of local communities. It enables the adaptation of community management approaches to the growing needs of local residents, the interests of investors, and the requirements for enhancing territorial competitiveness. Marketing instruments have become an essential component of community activities, as they contribute to strengthening their positions at the regional and international levels, facilitate investment attraction, increase tourism appeal, and ensure the sustainable development of local businesses. The implementation of an effective

community marketing policy requires a systematic approach, as well as modern management and communication methods.

Purpose. The purpose of this article is to analyze the effectiveness of implementing marketing technologies in community development, to outline the main challenges in adapting and executing marketing policy by local self-government bodies, and to identify effective strategies for overcoming these challenges.

Methods. The study employs general scientific methods of cognition, analysis, and synthesis.

Results. The study explored the essence of place marketing in the management of territorial community development. A set of marketing tools used by local self-government bodies to enhance community competitiveness was identified. Key obstacles hindering the implementation of marketing technologies at the local level were analyzed, including barriers to the realization of marketing practices within local governance. Recommendations were developed to improve the effectiveness of place marketing implementation.

Keywords: public administration, territorial marketing, marketing tools, marketing research, branding, pricing, investment attractiveness.

Formulas: 0, fig.: 0, table: 1, bibl.: 9.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Сучасний територіальний маркетинг – це система заходів і стратегій, спрямованих на формування привабливого іміджу територіальної громади та створення сприятливих умов для підвищення її інвестиційної привабливості для залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів. Застосування інструментів територіального маркетингу забезпечує соціальний, економічний і культурний розвиток місцевості та підвищує її конкурентоспроможність.

«У стратегічному вимірі цілі територіального маркетингу можуть визначатись як три головні стратегії:

- формування позитивного іміджу громади, регіону та місцевих підрозділів;
- підвищення якості послуг, що надаються державними органами (у контексті важкодоступних послуг для суб'єктів господарювання та мешканців);
- підвищення рівня привабливості та конкурентоспроможності міст-конкурентів, сільських громад, регіонів та інших районів» [1, с. 67].

Однак реалізація наведених стратегій потребує подолання низки перепон, що постають перед органами місцевого самоврядування, які гальмують досягнення окреслених завдань. Серед основних проблем варто виокремити такі:

- 1) недостатнє розуміння маркетингової складової в управлінні територіальною громадою;
- 2) відсутність стратегічного бачення розвитку суб'єктами управління;
- 3) нестача кваліфікованого персоналу;
- 4) дефіцит фінансових можливостей.

У контексті вищезазначеного актуалізується потреба детальнішого вивчення питань впровадження маркетингових практик на місцевому рівні, а також визначення способів подолання перепон, що ускладнюють їхню реалізацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процеси імплементації маркетингу у сферу публічного управління вивчали і зарубіжні, і вітчизняні науковці. Зокрема, Ф. Котлер, М. Портер і Д. Аакер сформулювали базові концепції маркетингу, що є основою для розробки практичних інструментів і методів його застосування в різних сферах.

Ф. Котлер [2] щодо цього наголошує, що територіальний маркетинг дає змогу ефективно поєднувати інтереси різних зацікавлених сторін (місцева влада, бізнес, громадські організації та мешканці). Автор у своїх дослідженнях звертає увагу на важливість орієнтації маркетингової діяльності на задоволення потреб споживачів, використовуючи такі інструменти, як сегментація, таргетинг і позиціонування.

М. Портер акцентує увагу на необхідності врахування конкурентних переваг території: географічне розташування, доступність ресурсів чи рівень розвитку інфраструктури.

А. Мельник [3] зосередила свою увагу на проблемі імплементації маркетингових технологій у публічному управлінні.

Р. Білик і М. Кіцак наголошують на тому, що «...територіальний маркетинг є одним з основних засобів, що сприяє економічному зростанню та конкурентоздатності територій, виступаючи як процес, здатний ефективно просувати та формувати імідж території для залучення потенційних цільових ринків і робити її більш привабливою і конкурентоздатною» [4, с. 5].

Аналіз наукових праць загалом демонструє, що дослідники здебільшого акцентують увагу на визначенні й трактуванні поняття територіального маркетингу, питаннях впровадження маркетингових стратегій та імплементації маркетингових технологій в управління розвитком територіальних громад. Водночас проблема практичної реалізації маркетингу на рівні територій, а також перепони, що постають на шляху їх втілення, досі залишаються недостатньо дослідженими, що визначає актуальність цієї праці.

Мета статті. Визначення основних перепон у реалізації маркетингової політики територіальних громад, а також обґрунтування ефективних підходів і напрямів щодо її модернізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах питання ефективної маркетингової політики на місцевому рівні набуває особливої актуальності. В реаліях війни, економічної нестабільності та соціальних викликів територіальні громади змушені шукати нові механізми для забезпечення розвитку, залучення зовнішніх і внутрішніх ресурсів, формування позитивного іміджу та привабливості. Це особливо важливо як для мешканців, так і для потенційних інвесторів, які можуть бути драйверами економічного зростання.

Територіальний маркетинг – «...це стратегічний підхід до маркетингу, який спрямований на вивчення та використання унікальних характеристик та потреб споживачів, що проживають у певному географічному регіоні. Такий підхід передбачає використання засобів маркетингу, що дозволяють ефективно взаємодіяти з клієнтами на рівні конкретних територій, враховуючи їхні потреби, звички та характеристики» [5, с. 209].

Л. Романова трактує маркетинг територій як механізм публічного управління некомерційного характеру, що забезпечує реалізацію публічної політики через застосування комплексних інструментів класичного, соціального та територіального маркетингу. Такий підхід розглядає маркетинг територій як засіб впливу на цільові аудиторії з метою формування підтримки управлінських рішень та ініціатив, що мають суспільну значущість [6, с. 40].

Згідно з дослідженнями О. Каніщенко та Т. Мельник використання маркетингових підходів у місцевому управлінні сприяє більш ефективному залученню інвесторів і розвитку туристичної привабливості територій. Науковці вказують на важливість брендингу територіальної громади як складової маркетингової стратегії, що дає змогу створити унікальний імідж території, базуючись на її культурних, історичних і природних ресурсах.

У цьому контексті важливо акцентувати, що маркетинг територій має певні принципові особливості, які вирізняють його серед традиційних форм комерційного маркетингу. Незважаючи на використання схожих інструментів і методів, їхнє практичне застосування в межах місцевого самоврядування має інший характер і мету - не отримання прибутку, а забезпечення публічного блага, соціального розвитку та збалансованого функціонування території. Порівняльну характеристику подано у табл. 1.

Як підтверджують результати аналізу, маркетинг місцевої влади значно більше орієнтований не на досягнення фінансового прибутку, як це характерно для комерційного сектору, а на створення соціально значущих результатів, таких як підвищення рівня життя мешканців, розвиток інфраструктури, формування позитивного іміджу громади та зміцнення зв'язків між органами влади й громадянами. Така орієнтація передбачає врахування інтересів широкого кола цільових аудиторій – від місцевого населення до потенційних інвесторів, туристів і зовнішніх партнерів. У цьому контексті маркетинг виконує функцію комунікативного посередника між

владними структурами та стейкхолдерами, забезпечуючи прозорість управлінських рішень, залучення громади до процесів планування та реалізації місцевої політики, а також підвищення загального рівня довіри до органів самоврядування. На відміну від комерційного підходу, де цінність вимірюється переважно економічними показниками, у маркетингу територій домінують нематеріальні критерії ефективності, зокрема соціальна згуртованість, рівень задоволеності громадян та якість публічних послуг.

Таблиця 1

Особливості застосування маркетингу у комерційній сфері та у місцевому самоврядуванні

Ознака	Комерційний маркетинг	Маркетинг у місцевому самоврядуванні
Мета діяльності	Основною метою є максимізація прибутку шляхом задоволення потреб цільового споживача та підвищення конкурентоспроможності товару чи послуги на ринку.	Основною метою є забезпечення сталого розвитку території, підвищення добробуту мешканців, формування позитивного іміджу громади, залучення інвестицій і ресурсів.
Об'єкт маркетингової діяльності	Товар, послуга, бренд або підприємство, що просуваються на ринку з метою отримання прибутку.	Територія (громада, місто, селище), що розглядається як комплексний соціально-економічний продукт із певними цінностями, ресурсами та можливостями.
Цільова аудиторія	Споживачі, бізнес-клієнти, партнери, інвестори, що здійснюють економічні транзакції.	Внутрішні суб'єкти (мешканці громади, місцевий бізнес), зовнішні стейкхолдери (туристи, інвестори, державні інституції, донори).
Кінцевий результат	Прибуток, зростання обсягів продажу, збільшення частки ринку, лояльність споживачів.	Соціальна згуртованість, зростання якості публічних послуг, конкурентоспроможність території, залучення інвестицій та розвиток громади.
Інструменти маркетингу	Реклама, брендинг, просування продукту, ціноутворення, PR, дистрибуція.	Стратегічне планування розвитку громади, формування бренда території, публічна комунікація, залучення громадськості до управління.

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 5].

Використання сучасних маркетингових технологій та інструментів, зокрема інноваційного територіального маркетингу, є важливим для розвитку і просування територій, що дає змогу підвищити їхню конкурентоспроможність. Досвід європейських країн підтверджує ефективність таких методів у сфері соціально-економічного розвитку, враховуючи публічно-приватне партнерство та маркетинг відносин.

А. Мельник, досліджуючи проблеми імплементації маркетингових технологій у публічному управлінні зазначила, що «...використання маркетингових технологій виконує такі важливі завдання в процесі управління розвитком території:

- надання об'єктивної інформації про стан територіальної громади, її економічний потенціал, профіль громади, тенденції демографічного, економічного, соціального розвитку;
- використання сучасних методів ціноутворення на ресурси території, послуги, що надаються для споживачів (жителів, юридичних і фізичних осіб- підприємців, а також для потенційних інвесторів);
- забезпечення формування місцевого брендингу території;

- покращення інвестиційної та туристичної привабливості територіальної громади;
- підвищення рівня ефективності використання комунальної власності та конкурентоспроможності територіальної громади» [3].

Маркетингові дослідження є важливим інструментом під час формування плану маркетингової стратегії розвитку територіальних громад. Дослідження дають змогу не лише оцінити поточний стан громади, а й сформулювати чітке бачення її розвитку, визначити пріоритети, потенційні шляхи залучення інвестицій і поліпшення якості життя мешканців.

Маркетингові дослідження мають базуватись насамперед на меті та завданнях, які потрібно вирішити для їхнього досягнення. Правильне формулювання мети та обґрунтування завдань безпосередньо впливають на результати дослідження. Залежно від окреслених цілей визначають основні складові системи інформаційного забезпечення. Важливо також розмежувати інформацію на вхідну та вихідну. Окрему увагу слід приділяти формулюванню висновків і практичних рекомендацій, спрямованих на покращення маркетингової діяльності органів місцевого самоврядування.

Отже, маркетингові дослідження є важливою технологією для аналізу та покращення маркетингової діяльності на різних етапах розвитку територіальних громад.

Маркетингова технологія ціноутворення в територіальному маркетингу територіальних громад містить кілька основних етапів, які забезпечують ефективне управління цінами на ресурси, що надаються громадою.

Метою ціноутворення є максимізація доходів для бюджету громади, залучення інвестицій, забезпечення доступності послуг для місцевих мешканців або сприяння розвитку певних секторів економіки. Це забезпечує розуміння того, які економічні та соціальні цілі мають бути досягнуті через встановлення цін, а також визначення пріоритетних напрямів для фінансового планування і розвитку громади. Вибір методу ціноутворення залежить від того, яку стратегію громада хоче впровадити для досягнення максимальних результатів.

Формування сучасної стратегії ціноутворення для територіальних громад, сприяє їхньому розвитку, залученню інвестицій та забезпеченню їхньої економічної стійкості.

Інвестиційна привабливість громади - це сукупність умов і характеристик, які визначають її потенціал залучати інвестиції для розвитку різних секторів економіки. Високий рівень такої привабливості свідчить про наявність сприятливого середовища для бізнесу та підприємництва, що стимулює економічний розвиток і покращення соціальних умов.

Одним із важливих інструментів залучення інвестицій є розвиток бренду території. Формування бренду передбачає використання різних маркетингових технологій, зокрема: створення спеціальних рекламних кампаній, участь у міжнародних виставках, форумах, культурних заходах, а також розробку відповідних медіа-ресурсів для підтримки позитивного іміджу. Важливим елементом є розробка логотипу та символіки, що візуально відображають особливості громади.

Отже, впровадження маркетингових технологій в управлінні розвитком територіальною громадою є необхідним для забезпечення стійкого економічного зростання та покращення якості життя місцевих мешканців. Маркетингові технології дають змогу ефективно визначати потреби громади, залучати інвестиції, формувати позитивний імідж території та створювати умови для сталого розвитку через стратегічне планування й інноваційні підходи в управлінні.

Незважаючи на те, що в зарубіжних країнах маркетинг територій доволі довготривало використовується як інструмент стратегічного управління розвитком громад, в Україні його потенціал залишається нереалізованим. Здебільшого маркетингова діяльність органів місцевого самоврядування має ситуативний характер.

На практиці маркетинг територій застосовується з вузькою метою - для зовнішнього просування громади чи міста, створення логотипів, візуального стилю або презентаційних матеріалів для участі у конкурсах чи залучення туристів та інвесторів. Такий підхід не враховує комплексну природу муніципального маркетингу, що передбачає ґрунтовне вивчення потреб і очікувань внутрішніх стейкхолдерів - мешканців, бізнесу, громадських організацій, а також

необхідність побудови ефективних механізмів комунікації між владою та громадою на основі принципів прозорості, зворотного зв'язку й взаємної відповідальності.

Комплексному впровадженню маркетингових підходів на місцевому рівні перешкоджають такі причини, зокрема:

- недостатнє розуміння маркетингової складової в управлінні територіальною громадою;
- відсутність стратегічного бачення розвитку суб'єктами управління;
- нестача кваліфікованого персоналу;
- дефіцит фінансових можливостей.

Однією з основних перепон реалізації маркетингу на рівні територіальних громад є недостатнє розуміння сутності концепції маркетингу територій суб'єктами управління. Переважно, особливо в малих громадах, маркетинг продовжують сприймати лише як комерційний інструмент, що має обмежене застосування в контексті публічного управління. Такий погляд на маркетинг як на інструмент орієнтований лише на прибуток і комерційну вигоду [7, с. 183].

Це призводить до недостатньої політичної та адміністративної підтримки маркетингових ініціатив, а також до їхньої відсутності у стратегічних документах і планах розвитку громади.

Нерозуміння практичних переваг маркетингу, зокрема формування привабливого іміджу громади, залучення інвестицій, застосування сучасних методів комунікації з громадськістю, обмежує спроможність місцевої влади щодо імплементації маркетингових інструментів у розвиток територій.

В Україні відсутня методологія застосування маркетингу в місцевому самоврядуванні, що є вагомою проблемою, яка суттєво ускладнює процес планування, реалізації та моніторингу маркетингових ініціатив.

Відсутність стратегічного бачення унеможливорює формулювання чітких цілей щодо позиціонування громади, побудови її бренда або розвитку конкурентних переваг територій.

Багато територіальних громад працюють у парадигмі короткострокового реагування на поточні проблеми та негайні виклики замість того, щоб фокусуватися на розробці чітких, довгострокових стратегій розвитку. Такий підхід часто спричиняє відсутність системного планування, що обмежує використання маркетингових інструментів, які потребують ретельного аналізу, планування та оцінювання ефективності.

Суттєвою проблемою також є кадровий дефіцит, особливо в таких базових сферах, як комунікація, стратегічне планування та брендинг територій. В умовах дефіциту кваліфікованих фахівців відповідні функції часто виконують працівники, які не мають необхідної підготовки або володіють лише загальними знаннями у сфері маркетингу. Це призводить до того, що вони виконують кілька ролей одночасно, що значно ускладнює роботу і знижує якість маркетингових заходів [7, с. 182].

Маркетинг територій потребує фінансування, що має бути спрямоване не лише на проведення рекламних кампаній, а й на створення і підтримку інфраструктури для комунікацій з громадянами, реалізацію освітніх і соціальних проєктів, а також розвиток інноваційних та технологічних ініціатив. Проте в умовах обмеженого бюджету органи місцевого самоврядування часто вимушені ухвалювати рішення передусім щодо найбільш нагальних потреб, що відтерміновує реалізацію маркетингових ініціатив. Відсутність спеціальних бюджетних програм або цільових фінансових механізмів для реалізації маркетингових стратегій обмежує можливості органів місцевого самоврядування впроваджувати комплексні маркетингові ініціативи. Це гальмує розвиток території, знижує ефективність використання її конкурентних переваг, а також обмежує можливості залучення інвестицій і розвиток бренда громади.

Досвід зарубіжних країн засвідчує, що для подолання вищезгаданих перепон, які виникають під час впровадження маркетингу в стратегії розвитку громад, необхідний системний підхід. Так, у країнах із розвинутою системою місцевого самоврядування розробляються спеціалізовані навчальні програми з маркетингу для посадовців. Зокрема, провідна організація професіоналів місцевого самоврядування ICMA (США) розробила курси, які складаються з 14-ти компетенцій для управлінців [8]. Щоб забезпечити системний підхід у маркетинговій діяльності

місцевої влади, потрібно розробити уніфіковану методологію впровадження маркетингових стратегій. Так, у Канаді муніципалітети мають уніфіковані інструкції та методології з розробки маркетингових стратегій [9].

В Україні необхідно розробити та ухвалити законодавчі акти, які підтримуватимуть використання маркетингу в публічному управлінні, зокрема в місцевому самоврядуванні. Це дасть змогу чітко визначити правила, які мають виконувати органи місцевої влади під час планування та реалізації маркетингових ініціатив, а також забезпечить правову підтримку таких заходів на всіх етапах.

Важливим кроком для усвідомлення переваг маркетингових підходів до управління розвитком громадою є проведення семінарів, тренінгів для представників органів місцевого самоврядування.

Нестача кваліфікованого персоналу у сфері маркетингу територій також є доволі поширеною проблемою у багатьох країнах. Міжнародна асоціація управління містами та округами (ICMA) пропонує онлайн-програми та курси, які дають змогу підвищити кваліфікацію працівників органів місцевого самоврядування.

Без наявності достатнього фінансового ресурсу реалізація маркетингових ініціатив із боку місцевої влади неможлива. Ефективне впровадження маркетингу в діяльність громад вимагає застосування різноманітних джерел фінансування, серед яких гранти, інвестиції, співпраця з бізнесом і державна допомога в межах регіональних політик.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Впровадження маркетингових технологій у діяльність територіальних громад є необхідним кроком для забезпечення сталого розвитку в умовах децентралізації та жорсткої конкуренції за ресурси. Незважаючи на наявні бар'єри, зокрема нестачу кваліфікованого персоналу, дефіцит фінансових можливостей та інші, саме маркетинг дає змогу громадам чітко визначити свої переваги, реагувати на виклики, ефективно взаємодіяти з громадськістю та інвесторами, а також формувати позитивний імідж як у країні, так і за її межами. Для ефективного впровадження маркетингових практик на рівні територіальних громад необхідно запровадити низку ініціатив. З одного боку, забезпечити підготовку кадрів, впровадивши спеціалізовані програми підготовки, а з іншого - створити стабільну фінансову базу для реалізації маркетингових цілей.

Перспективним напрямком подальших досліджень виступає аналіз впливу цифрових технологій на ефективність реалізації маркетингової політики органами місцевого самоврядування.

Література

1. Мазур О. О., Годованюк А. В. Маркетинг як передумова ефективної політики планування територіальної громади. *Інновації партнерської взаємодії освіти, економіки та соціального захисту в умовах інклюзії та прагматичної реабілітації соціуму*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Кам'янець-Подільський, 26-27 квіт. 2018р. Подільський спец. навч.-реаб. соц.-екон. коледж. Кам'янець-Подільський, 2018. С. 66-68.
2. Kotler P., Haider I., Rein I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. NewYork : The Free Press, 1993. 400 p.
3. Мельник А. Маркетингові технології в публічному управлінні територіальною громадою: проблеми імплементації. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 3. С. 24-44. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.03.024>
4. Білик Р. С., Кіцак М. М. Сучасні маркетингові інструменти управління територіальними громадами. *Регіональна економіка*. 2023. №4(110). С. 5-12. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-4-1>
5. Юхименко-Назарук І., Санжаревський О., Олексієвець Т., Матвійів І., Шитов В. Цифрова інтеграція в територіальному маркетингу. *Via Economica*. 2024. Вип.4. С. 208-211. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-29>

6. Романова Л., Бережинський Д. Маркетинг як інструмент розвитку іміджу територіальних громад. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № (1). С. 69–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-9>
7. Шатун В.Т., Зосімова І.О. Маркетинг в публічному управлінні: сутність, специфіка, класифікація. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія : Державне управління*. 2016. Т. 267, № 255. С. 181-187.
8. ICMA. Practices for Effective Local Government Management and Leadership. URL: https://icma.org/page/practices-effective-local-government-management-and-leadership?utm_source=chatgpt.com
9. Ontario Ministry of Municipal Affairs and Housing (2011). *Municipal Marketing Strategies: A Guide for Local Governments*. URL: <https://www.ontario.ca/page/ministry-municipal-affairs-housing>

References

1. Mazur, O. O., Hodovanyuk, A. V. (2018). Marketynh yak peredumova efektyvnoyi polityky planuvannya terytorial'noyi hromady [Marketing as a prerequisite for effective territorial community planning policy]. *Innovatsiyi partners'koyi vzayemodiyi osvity, ekonomiky ta sotsial'noho zakhystu v umovakh inklyuziyi ta prahmatychnoyi reabilitatsiyi suspil'stva: materialy II Mizhnarodnoyi naukovopraktychnoyi konferentsiyi - Innovations in partnership interaction between education, economy and social protection in the context of inclusion and pragmatic rehabilitation of society: materials of the II International Scientific and Practical Conference. Podilskyi special educational-rehabilitation socioeconomic college. Kam'yanets'-Podil's'kyi*, (pp. 66-68). [in Ukrainian].
2. Kotler, P., Haider, I., Rein, I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York: The Free Press, 1993. 400 p. [in English].
3. Mel'nyk, A. (2024). Marketynhovi tekhnolohiyi v publichnomu upravlinni terytorial'noyi hromady: problemy implementatsiyi [Marketing technologies in public management of territorial communities: implementation problems]. *Visnyk ekonomiky- Bulletin of Economy*, 3, 24-44. [in Ukrainian].
4. Bilyk, R. S., Kitsak, M. M. (2023). Suchasni marketynhovi instrumenty upravlinnya terytorial'nykh hromadamy [Modern marketing tools for managing territorial communities]. *Rehional'na ekonomika-Regional economy*, (4), 15-12. [in Ukrainian].
5. Yukhymenko-Nazaruk, I., Sanzharevs'kyi, O., Oleksiyevets' T., Matviyiv, I., Shytov, V. (2024). Tsyfrova intehratsiya v terytorial'nomu marketynhu [Digital integration in territorial marketing]. *Via Economica*, (4), 208-211. [in Ukrainian].
6. Romanova, L., Berezhyns'kyi, D. (2023). Marketynh yak instrument rozvytku imidzhu terytorial'nykh hromad [Marketing as an instrument for the development of the image of territorial communities]. *Kyivs'kyi ekonomichnyy naukovyy zhurnal - Kyiv economic scientific journal*, (1), 69–75 [in Ukrainian].
7. Shatun, V.T., Zosimova, I.O. (2016). Marketynh v publichnomu upravlinni: sutnist', spetsyfika, klasyfikatsiya [Marketing in public administration: essence, specific features, and classification]. *Naukovi pratsi Chornomors'koho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyla kompleksu «Kyievo-Mohylans'ka akademiya»*. Seriya : Derzhavne upravlinnya - Scientific Papers of Petro Mohyla Black Sea National University of the Kyiv-Mohyla Academy Complex. Series: Public Administration, (Vols. 267), 255, 181-187 [in Ukrainian].
8. ICMA. Practices for Effective Local Government Management and Leadership. [in English].
9. Ontario Ministry of Municipal Affairs and Housing (2011). *Municipal Marketing Strategies: A Guide for Local Governments*. [in English].

Статтю отримано 15 квітня 2025 р.

УДК 351

JEL: O1

DOI: 10.35774/rarrpsu2025.30.038

Арсеній ВАСІН,

аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,

Західноукраїнський національний університет,

вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009, Україна.

тел. 095-511-99-40 e-mail: vasinarsenii@gmail.com

ORCID ID: 0009-0007-8028-6991

СУТНІСНІ ІМПЕРАТИВИ ТА МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ

АНОТАЦІЯ

Вступ. Визначальна роль інфраструктурного сектору у формуванні інституційного середовища регіональної економіки та ускладнення його розвитку в умовах воєнного часу актуалізує необхідність удосконалення публічного управління інфраструктурним забезпеченням розвитку економіки регіонів.

Мета – розкриття сутнісних імперативів публічного управління інфраструктурним забезпеченням розвитку економіки регіону та визначення підходів до вироблення публічно-управлінських впливів на формування регіонального інфраструктурного середовища з врахуванням сучасних викликів.

Методи дослідження. Використано методи аналізу і синтезу, систематизації, структурно-функціонального аналізу, узагальнення.

Результати. Обґрунтовано роль інфраструктурного забезпечення у формуванні інституційного середовища розвитку регіональної економіки. Виокремлено завдання модернізації інфраструктури регіонів. Обґрунтовано необхідність вироблення адаптивних управлінських механізмів розв'язання інфраструктурних проблем регіонів з врахуванням їх особливостей. Визначено інституційний базис публічного управління розвитком інфраструктури регіонів в рамках трирівневої моделі стратегічного планування. Наведено цільові орієнтири, які виступають імперативами вироблення механізмів публічного управління інфраструктурним забезпеченням розвитку економіки регіонів. Визначено завдання регіональної інфраструктурної політики та підходи до їх реалізації.

Висновки. Вироблення й реалізація механізмів публічного управління інфраструктурним забезпеченням розвитку економіки регіонів має базуватись на ефективній взаємодії органів влади різних рівнів, що дозволило б враховувати загальнодержавні, регіональні, місцеві інтереси; якомога повніше використовувати допомогу міжнародних інституцій; ефективно залучати потенціал територіальних громад у процеси розвитку інфраструктури регіонів.

Ключові слова: Інфраструктурне забезпечення, публічне управління, економіка регіонів, регіональна інфраструктура, інфраструктурний сектор.

Формули: 0, рис.: 0, табл: 0, бібл.:10.

Arsenii VASIN

**ESSENTIAL IMPERATIVES AND MECHANISMS OF PUBLIC GOVERNANCE OF
INFRASTRUCTURAL SUPPORT FOR REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT**

ABSTRACT

Introduction. The pivotal role of the infrastructure sector in shaping the institutional environment of the regional economy, along with the growing challenges to its development under wartime conditions,

highlights the need to improve public governance of infrastructural support for regional economic development.

Purpose. The study aims to explore the essential imperatives of public governance of infrastructural support for regional economic development and to define approaches for developing public management strategies to shape the regional infrastructure environment, taking into account current challenges.

Research methods. The study employs methods of analysis and synthesis, systematization, structural-functional analysis, and generalization.

Results. The role of infrastructural support in shaping the institutional environment for regional economic development has been substantiated. The key tasks for modernizing regional infrastructure are outlined. The necessity of developing adaptive management mechanisms to meet regional infrastructural challenges, taking into account their specific features, has been justified. The institutional basis of public governance for regional infrastructure development within a three-level strategic planning model has been defined. Target benchmarks serving as imperatives for developing public governance mechanisms of infrastructural support for regional economic development are presented. The tasks of regional infrastructure policy and approaches to their implementation have been identified.

Conclusions. The development and implementation of public governance mechanisms for infrastructural support of regional economic development should be based on effective interaction between authorities at different levels. This approach would ensure the consideration of national, regional, and local interests, enable the fullest possible use of support from international institutions, and effectively engage the potential of territorial communities in the processes of regional infrastructure development.

Keywords: Infrastructural support, public governance, regional economy, regional infrastructure, infrastructure sector.

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 10.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Зосередження економічного потенціалу на рівні регіонів, визначальна роль регіональних соціально-економічних систем у забезпеченні досягнення загальнодержавних цілей, значна прив'язка соціальних й економічних процесів до регіональних особливостей актуалізують необхідність посилення уваги до інфраструктурного забезпечення розвитку економіки регіонів. Інфраструктурна підсистема виступає відправною умовою формування структурних характеристик регіональної економіки, підвищення її стійкості й конкурентоспроможності, залучення потенціалу територій у процеси соціально-економічного розвитку, створення інституційного середовища здійснення інвестиційної діяльності й формування інвестиційної привабливості регіону, розвитку людського й соціального капіталів.

Наслідки війни росії проти України, що спричинили й зумовлюють значні людські жертви та втрати людського капіталу, посилення загроз національній безпеці, припинення діяльності бізнесових структур й зменшення підприємницької активності, поглиблення структурних диспропорцій в економічних системах всіх рівнів, пошкодження й знищення об'єктів інфраструктури, є викликом розвитку регіонів, адекватне реагування на який вимагає вироблення дієвих механізмів публічного управління інфраструктурним забезпеченням їх економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління розвитком окремих складових інфраструктурного забезпечення економіки регіонів досліджували у своїх наукових працях О. Василюк, І. Вахович, В. Герцег, Г. Грозова, В. Довгань, В. Дубницький, Я. Калата, І. Кирик, А. Максименко, О. Назаркевич, Р. Ободець, Х. Притула, Ю. Погуляйко, О. Радченко, С. Федулова та інші. Попри значний науковий доробок вчених, питання забезпечення комплексного оновленого розвитку інфраструктури регіонів, орієнтованого на створення умов підвищення стійкості та розвитку регіональної економіки через вироблення ефективних механізмів публічного управління вимагають поглибленого наукового обґрунтування з урахуванням сучасних викликів.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження сутнісних імперативів публічного управління інфраструктурним забезпеченням розвитку економіки регіону та визначення підходів до

вироблення публічно-управлінських впливів на формування регіонального інфраструктурного середовища з врахуванням викликів воєнного часу та післявоєнного оновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розкриття нових можливостей для підвищення стійкості регіональних економічних систем до викликів середовища їх функціонування й розвитку в умовах війни й повоєнного часу значною мірою пов'язується з інфраструктурним забезпеченням, яке покликане відіграти відправну роль в збереженні й залученні потенціалу територій в процесі оновленого розвитку регіонів й країни загалом.

Інфраструктурне забезпечення розвитку регіональної економіки формують інституції інфраструктурного сектору, який є її складовою підсистемою і пропонує комплекс послуг суб'єктам економічної діяльності, які визначають умови їхнього функціонування й розвитку.

Як об'єкт управлінського впливу, інфраструктурне забезпечення розвитку економіки регіонів є складною системою, до якої входить значна кількість інституцій та об'єктів різних форм власності й видів діяльності, що розташовані на певній території і за функціональною ознакою узагальнено можуть бути представлені в розрізі таких основних видів інфраструктури як:

- виробнича інфраструктура (транспорт, зв'язок, енергетика, водопостачання, екологічна інфраструктура);
- соціальна інфраструктура (освіта, охорона здоров'я, наука, соціальний захист, культура);
- інституційна інфраструктура (організаційно-правова (послуги органів державної влади, органів місцевого самоврядування, громадських організацій); фінансово-кредитна (банківські установи, страхові компанії, кредитні спілки, інвестиційні фонди); організаційно-технічна (товарні біржі, торгові доми, торгово-промислові палати, франчайзингові компанії, лізингові компанії, гарантійні фонди); інформаційна інфраструктура (бізнес-інкубатори, бізнес-центри, аудиторські фірми, технопарки, науково-дослідні установи, рекламні фірми, консалтингові фірми, маркетингові фірми).

Регіональна інфраструктура закладає базис налагодження, підтримання й розвитку зв'язків між суб'єктами економічних відносин, що зумовлюють відтворювальні процеси в регіональній соціально-економічній системі.

Науковці наголошують, що «інфраструктура в будь-якій просторовій економічній системі є найважливішою умовою її відтворення. Поза інфраструктурою воно неможливо, а якість управління інфраструктурою має суттєвий вплив на його ефективність. Розширене регіональне відтворення в умовах постійного динамічного оновлення обумовлює необхідність адекватного вдосконалення інфраструктури, оскільки вона є його ендегенним фактором» [1].

З огляду на визначальну роль інфраструктурного забезпечення у досягненні цілей збалансованого розвитку регіонів в умовах повоєнного оновлення, формуванні їхніх конкурентних переваг, залученні економічного потенціалу в процесі регіонального розвитку, з одного боку, та необхідність усунення значних руйнувань й пошкоджень об'єктів інфраструктури, як наслідків повномасштабної війни, із залученням значних обсягів ресурсів для цього, посилення безпекових аспектів у функціонуванні інфраструктурних інституцій – з іншого, актуалізується необхідність вироблення дієвих механізмів публічного управління інфраструктурним сектором регіональної економіки.

У цьому контексті інфраструктурне забезпечення має виступити цілеспрямованим процесом відновлення пошкоджених інфраструктурних об'єктів, окреслення напрямів їхнього оновленого модернізаційного розвитку, підвищення спроможності інфраструктурного регіонального комплексу, сформувати інституційну площину активізації економічної діяльності на території регіону. Серед завдань, на вирішення яких повинна спрямовуватись модернізація інфраструктури економічного розвитку регіонів у поствоєнний період, науковці виокремлюють такі як: «1) забезпечення життєдіяльності регіональних соціально-економічних систем; 2) стимулювання розвитку регіональної економіки на інноваційних засадах; 3) формування цілісної системи ефективної взаємодії між елементами регіональної соціально-економічної системи за формулою «наука-бізнес-влада» для сполучення наукової ідеї з її практичним втіленням і споживачами; 4) забезпечення можливості реалізації інноваційних проєктів, пришвидшення здійснення

інноваційних перетворень, оптимізація їх вартості, підвищення результативності і масштабності; 5) забезпечення дифузії інновацій» [2]. Вирішення цих завдань є викликом для публічного управління, адекватне реагування на який має базуватись на врахуванні: багатофункціональності та багатокомпонентності сектору регіональної інфраструктури; місця й ролі кожного її виду у формуванні загальних інституційних умов розвитку регіональної економіки; характерних особливостей функціонування й розвитку інфраструктурних інституцій; специфіки територій та громад, сформованої певною сукупністю соціальних, економічних, екологічних, безпекових, просторових особливостей; завдань, що необхідно реалізувати для досягнення повноцінної євроінтеграції.

Наслідки війни зумовили формування тенденцій й проблем розвитку регіонів, які як безпосередньо, так і опосередковано впливають на інфраструктурне забезпечення економіки останніх й виступають викликами для публічно-управлінської системи. При актуалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки Міністерством відновлення акцентовано увагу на таких з них:

- збройна агресія РФ, тимчасова окупація частини території України та втрата інституційної спроможності влади на місцевому рівні, що зумовили руйнування інженерних мереж, соціальної інфраструктури, житлового фонду, знищення дорожньої інфраструктури, погіршення якості та доступності адміністративних та інших публічних послуг;
- збільшення кількості територій, що потребують державної підтримки внаслідок руйнації інфраструктури, втрати економічного потенціалу, активів територіальних громад;
- знищення та значні пошкодження інфраструктури, її невідповідність актуальним потребам людини, економіки та вимогам безпеки, нестача інфраструктурних об'єктів в регіонах, що прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб;
- різкі просторові та структурні зміни в економіці, втрата експортного потенціалу регіонів, деіндустріалізація східних регіонів та зміна структури економіки західних, під значним впливом релокації понад 800 підприємств;
- втрата людського капіталу та прискорення депопуляції, скорочення народжуваності, тривалості життя, зростання рівня смертності;
- зміна клімату та погіршення екологічної ситуації внаслідок бойових дій на території України;
- неготовність системи управління регіональним розвитком до процедур та кращих практик ЄС [3].

За умов складної ситуації в країні загалом та поглиблення кризових явищ у всіх сферах суспільної життєдіяльності зокрема актуалізується необхідність вироблення й реалізації адаптивних управлінських механізмів вирішення інфраструктурних проблем регіонів та формування якісних характеристик інфраструктури, які б закладали підґрунтя оновленого розвитку регіональної економіки в повоєнний період на основі врахування специфіки функціональних типів територій. Відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» такими функціональними типами територій є: території відновлення; регіональні полюси зростання; території з особливими умовами для розвитку; території сталого розвитку [4].

Інституційний базис публічного управління інфраструктурним забезпеченням економіки регіонів закладає законодавчо закріплена трирівнева модель стратегічного планування, що передбачає узгоджене розроблення й реалізацію державної стратегії регіонального розвитку, регіональних стратегій розвитку й стратегій розвитку територіальних громад та цим самим формує підґрунтя реалізації механізму багаторівневого управління процесами інфраструктурного розвитку регіонів.

Використання такого підходу створює передумови цілеспрямованої діяльності владних інституцій всіх рівнів на засадах синергії та комплементарності, залучає потенціал територіальних громад й територій в процеси вирішення назрілих завдань інфраструктурного забезпечення регіонального економічного розвитку, виробляє чіткі механізми узгодження загальнодержавних й регіональних інтересів.

Одним з основних пріоритетів Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки [5], актуалізованої відповідно до викликів післявоєнного оновлення та набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС визначено «відновлення та розвиток інфраструктури, зокрема інфраструктури електронних комунікаційних мереж на принципах прозорості, підзвітності, сталості, інклюзивності, енергоефективності, адаптації до зміни клімату, захищеності та стійкості до безпекових загроз та економічної доцільності» [5]. З огляду на взаємопов'язаність економічної і соціальної складової регіонального розвитку, а також посилення сервісної функції владних структур та їхньої ролі в інституційній інфраструктурі очевидним є орієнтація всіх трьох стратегічних цілей Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки на формування інфраструктурного забезпечення економічного розвитку регіонів. При цьому державна регіональна політика щодо підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів передбачає формування інфраструктури, стійкої до безпекових, соціальних та економічних викликів, і реалізацію комплексу завдань за такими напрямками: транспортна інфраструктура; комфортні громади; енергетична інфраструктура; цивільний захист та безпека громадян. Завдання, спрямовані на відновлення та створення інфраструктурних об'єктів, визначені в межах цілі державної регіональної політики «Сильна, спроможна та конкурентоспроможна регіональна економіка». Реалізацію цілей і завдань формування інфраструктурного середовища регіонального економічного розвитку, окреслених Стратегією, мають забезпечити публічно-управлінські механізми, розроблені в рамках реалізації стратегічних та програмно-планових документів на регіональному й локальному рівні, відповідно до принципу координації – взаємозв'язку та узгодженості довгострокових стратегій, планів і програм розвитку на державному, регіональному та місцевому рівнях.

Цілеорієнтація й підходи до реалізації механізмів публічного управління процесами інфраструктурного оновлення економіки України загалом, і регіональної економіки в її системі визначені Планом Відновлення України [6]. Проривний характер Плану закладається через основні цілі, якими є паралельне забезпечення стійкості, відновлення й модернізації систем життєдіяльності й розвитку країни з урахуванням специфіки ситуації в регіонах. Важливим моментом, що має закласти методологічне підґрунтя такої цілереалізації, є задекларовані регіонально-сфокусований та параметричний підходи до впровадження публічно-управлінських механізмів, а також такі засадничі принципи, як негайний початок, поступовий розвиток; нарощування справедливого добробуту; інтеграція в ЄС; відбудова кращого, ніж було; стимулювання приватних інвестицій та підприємництва. З 15 національних програм Плану Відновлення 9 включають проєкти, спрямовані на відновлення, створення й модернізацію інфраструктурного забезпечення економіки регіонів: «Відбудова чистого та захищеного середовища», «Підвищення стійкості інтегрованої енергетичної системи», «Поліпшення бізнес-середовища», «Усунення вузьких місць у логістиці з ЄС», «Поліпшення сполучення в Україні шляхом модернізації логістики», «Велике будівництво житла та модернізація інфраструктури», «Модернізація соціальної інфраструктури», «Розвиток системи освіти», «Модернізація системи охорони здоров'я» [6].

Імперативами публічного управління інфраструктурним забезпеченням економіки виступають індикатори реалізації реформ у Плані для Ukraine Facility [7], які закладають підґрунтя відновлення й розвитку економіки, інтеграції України в європейську спільноту і є основою для фінансової підтримки України від Європейського Союзу. Перед владними структурами загальнодержавного й регіонального рівнів постає виклик щодо забезпечення ефективної реалізації реформ, які фінансуються ЄС і розширюють можливості для модернізаційних перетворень в інфраструктурному забезпеченні розвитку економіки на всіх рівнях за такими напрямками: людський капітал (інвестиції в освіту, інвестиції в соціальну інфраструктуру); енергетичний сектор (інвестиції в енергетичну інфраструктуру); транспорт (розвиток експортно-логістичного потенціалу України, покращення судноплавства та портівих послуг, інвестиції в транспортну інфраструктуру); цифрова трансформація (безпечна та ефективна цифрова інфраструктура, цифровізація публічних послуг). Вироблення центральними й місцевими органами влади на засадах координації і партнерства ефективних публічно-управлінських механізмів реалізації завдань реконструкції та модернізації інфраструктури, окреслених Планом для Ukraine Facility, дозволить сформувати передумови

відновлення й активізації економічної діяльності в регіонах, налагодити економічні відносини й знизити витрати суб'єктів господарювання, залучити потенціал територій в процеси відбудови й оновленого розвитку.

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, План Відновлення України, План для Ukraine Facility є інструментами цілеспрямованого, координаційного, стимуляційного впливу держави на процеси інфраструктурного забезпечення регіонального економічного розвитку, які визначають загальні орієнтири забезпечення розвитку інфраструктури відповідно до її функціонального навантаження та особливої ролі щодо формування імпульсів активізації економічної діяльності і передбачають застосування управлінських важелів з врахуванням особливостей функціональних типів територій, в інтересах яких вони реалізуються.

Вироблення механізмів публічного управління розвитком інфраструктури на регіональному рівні зорієнтоване на реалізацію цілей і завдань, визначених у стратегіях розвитку регіонів, які узгоджені із стратегічними цілями і пріоритетами Державної стратегії регіонального розвитку України. Аналіз стратегій розвитку областей України показав, що у кожній з них питання розвитку виробничої й соціальної інфраструктури винесені в ранг стратегічних або оперативних цілей та відображають специфіку потенціалу територій, враховують потреби розвитку територіальних громад регіону.

За цих умов вироблення й реалізація регіональної інфраструктурної політики має передбачати запровадження дієвих координаційних механізмів забезпечення узгодженої діяльності центральних, регіональних, місцевих органів влади, що дозволило б ефективно поєднати підходи «знизу – верх» і «зверху – вниз», врахувати загальнодержавні, регіональні інтереси й інтереси територіальних громад при реалізації інфраструктурних проєктів, якомога повніше використати можливості пропонуваної технічної й фінансової підтримки відновлення й розбудови інфраструктурного сектору з боку Європейського Союзу та міжнародних інституцій.

В умовах викликів воєнного та повоєнного часу, динамічного розвитку технологій у всіх видах інфраструктури, реалізації процесів конвергенції інфраструктурних секторів України та ЄС в рамках євроінтеграції, обмеженості фінансових ресурсів та часу на оновлення інфраструктурного забезпечення економіки регіонів та його орієнтації на формування стимулів підприємницької динаміки та врахування майбутніх потреб і можливостей розвитку територій і громад перед місцевими органами влади постає завдання виробити й реалізувати адаптовану регіональну інфраструктурну політику як складову регіональної політики.

Серед основних завдань регіональної інфраструктурної політики слід виокремити:

- забезпечення розвитку складових інфраструктурного сектору регіону відповідно до індикаторів, визначених Стратегією сталого розвитку України на 2021-2030 роки;
- адаптацію механізмів публічно-управлінського впливу на розвиток інфраструктурного забезпечення до регіональної специфіки на основі діагностики потенціалу та врахування стратегічних цілей розвитку регіону;
- забезпечення збалансованого спрямування інвестицій у виробничу, соціальну, екологічну, інноваційну інфраструктуру й сприяння на цій основі збалансованому регіональному розвитку;
- створення сприятливого інфраструктурного середовища формування центрів зростання, підвищення інвестиційної привабливості й конкурентоспроможності регіону;
- узгодження секторальних та регіональної політик з метою інтегрованого розвитку інфраструктурного забезпечення регіонів;
- реалізацію принципу субсидіарності при забезпеченні інфраструктурних потреб територій та територіальних громад;
- запровадження дієвих механізмів координації діяльності регіональних органів управління й органів місцевого самоврядування при вирішенні завдань інфраструктурного розвитку територій;
- сприяння розвитку співробітництва територіальних громад регіону в питаннях реалізації інфраструктурних проєктів;

- забезпечення стійкості інфраструктурного комплексу регіону як його спроможності відновлюватися, модернізуватися, реагувати на виклики, готуватися до нових вимог, пропонувати нову якість послуг;

- запровадження механізмів розширення можливостей залучення інвестицій в розвиток інфраструктурного сектору регіону.

Базуючись на просторовому підході до розвитку, інфраструктурний сектор здійснює значний вплив на формування й використання потенціалу територіальних громад. Інституційне закріплення територіальних громад в трирівневій моделі стратегічного планування, коли стратегії їх розвитку набули обов'язкового статусу і мають бути узгоджені з регіональними стратегіями розвитку, відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» [8], формує передумови інтеграції зусиль регіональних органів управління й органів місцевого самоврядування щодо реалізації завдань інфраструктурного забезпечення економічного розвитку при виробленні стратегічних програмних документів.

Розширення повноважень та зміцнення автономії місцевого самоврядування в процесі децентралізації, обмеженість ресурсів територіальних громад для інвестування великих інфраструктурних проєктів актуалізують питання вироблення дієвих управлінських механізмів адаптивного залучення потенціалу територіальних громад в процеси розвитку інфраструктурного забезпечення регіональної економіки. У цьому зв'язку слушними є рекомендації представників експертного середовища стосовно того, що «потрібно зосередитися на комунікації, формуванні спільного розуміння потреб і пріоритетів розвитку, підтримці розробки політики та розвитку управлінського потенціалу на місцевому рівні, а також на підтримці місцевих (низових) ініціатив розвитку» [9].

Підґрунтям вироблення ефективних механізмів управління інфраструктурним забезпеченням розвитку економіки регіонів в умовах багаторівневого врядування має виступати дієва взаємодія владних структур всіх рівнів у вертикальній та горизонтальній площині при адаптивному координаційному впливові центральних органів влади, активному прояві ініціативи й представленні інтересів територій та територіальних громад щодо розвитку інфраструктурного середовища економічного розвитку місцевими органами влади.

З метою узгодження позицій й об'єднання ресурсів територіальних громад для вирішення завдань розвитку інфраструктури важливим є вироблення й реалізація дієвих координаційних механізмів обласними радами та обласними військовими адміністраціями із залученням агенцій регіонального розвитку та громадських організацій. Використання координаційних механізмів має набути пріоритетності при визначенні завдань інфраструктурного розвитку, які ефективно можуть бути вирішені при об'єднанні ресурсів на засадах міжмуніципальної співпраці; формуванні планів просторового розвитку регіонального інфраструктурного сектору; залученні територіальних громад до реалізації регіональних програм розвитку інфраструктури; підвищенні інституційної спроможності територіальних громад готувати якісні інфраструктурні проєкти, які могли б претендувати на інвестиційну підтримку міжнародних фінансових інституцій; укладанні муніципальних угод на відновлення й розвиток інфраструктури в рамках багаторівневої європейської моделі фінансування.

Розвиток інфраструктури територіальних громад має орієнтуватися на розширення можливостей їхнього економічного розвитку, підвищення інвестиційної привабливості, стійкості та конкурентоспроможності, що обумовлює необхідність посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування щодо вирішення сукупності публічно-управлінських завдань:

- діагностики рівня інфраструктурного забезпечення територіальної громади та прогнозування його розвитку в орієнтації на досягнення стратегічних цілей місцевого соціально-економічного розвитку;

- визначення пріоритетів розвитку базової, інвестиційної, інноваційної інфраструктури з врахуванням впливу загальнодержавних й регіональних чинників;

- розроблення й реалізації стратегій інфраструктурного забезпечення місцевого економічного розвитку;
- просторового планування розвитку інфраструктурного сектору;
- обґрунтування доцільності вирішення інфраструктурних потреб територіальної громади з використанням механізмів міжмуніципального співробітництва та формування організаційно-функціонального забезпечення їх реалізації;
- залучення потенціалу підприємницького сектору в процеси інфраструктурного оновлення територіальних громад на засадах публічно-приватного партнерства;
- реалізації інфраструктурних проєктів з використанням сучасних технологій;
- залучення інвестицій у відбудову й модернізацію інфраструктурних об'єктів;
- розвитку інфраструктури безпеки.

Важливим аспектом вироблення механізмів публічного управління інфраструктурним забезпеченням місцевого економічного розвитку, на чому наголошують представники експертного середовища, є врахування таких факторів: інфраструктурних потреб потенційних стратегічних інвесторів, які інвестуватимуть у пріоритетні для громади сектори економіки; прогнозних бюджетних можливостей територіальної громади в середньостроковій перспективі; перспектив державної підтримки; потенційних можливостей залучення зовнішніх ресурсів, включно з коштами програм ЄС, донорів, міжнародних фінансових організацій [10].

Формування дієвих організаційно-функціональних механізмів управління інфраструктурним забезпеченням економічним розвитком територіальних громад закладає базис ефективного розвитку інфраструктурного комплексу регіону на засадах синергії, комплементарності й територіального підходу.

Висновки. Ефективне функціонування й розвиток економіки регіонів значною мірою визначається її інфраструктурним забезпеченням, яке є складною системою, що включає численну сукупність інфраструктурних інституцій та об'єктів різних форм власності й видів діяльності, які зумовлюють відтворювальні процеси в регіональній соціально-економічній системі. Значні руйнування інфраструктури внаслідок війни та її визначальна роль в оновленому розвитку регіонів актуалізують необхідність вироблення дієвих механізмів публічного управління інфраструктурним сектором регіональної економіки з врахуванням специфіки функціональних типів територій та в рамках трирівневої моделі стратегічного планування. Такий підхід формує підґрунтя реалізації механізму багаторівневого управління процесами інфраструктурного розвитку регіонів на засадах узгодження загальнодержавних, регіональних й місцевих інтересів. Імперативами публічного управління розвитком інфраструктури регіонів виступають цілі актуалізованої, відповідно до викликів післявоєнного оновлення та євроінтеграційних орієнтирів, Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, Плану Відновлення України, індикатори реалізації реформ у Плані для Ukraine Facility. У межах вироблення й реалізації механізмів публічного управління інфраструктурним забезпеченням розвитку економіки регіонів важливою є дієва координація й забезпечення узгодженої діяльності центральних, регіональних, місцевих органів влади, що дозволило б ефективно поєднати підходи «знизу – верх» і «зверху – вниз», врахувати загальнодержавні, регіональні інтереси й інтереси територіальних громад при реалізації інфраструктурних проєктів, якомога повніше використати можливості технічної й фінансової підтримки відновлення й розбудови інфраструктурного сектору, запропоновані Європейським Союзом та міжнародними інституціями. З огляду на значний вплив інфраструктурного сектору на формування й використання потенціалу територіальних громад важливою є інтеграція зусиль регіональних органів управління й органів місцевого самоврядування щодо реалізації завдань інфраструктурного забезпечення економічного розвитку при виробленні місцевих стратегічних програмних документів, координаційних механізмів адаптивного залучення потенціалу територіальних громад в процеси розвитку інфраструктурного забезпечення регіональної економіки. Розвиток інфраструктури територіальних громад як важливого чинника розширення їх можливостей, підвищення інвестиційної привабливості, стійкості, конкурентоспроможності й складової регіонального інфраструктурного комплексу має забезпечуватись через посилення

інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та вирішення завдань інфраструктурного забезпечення місцевого економічного розвитку. Значні можливості розвитку інфраструктурного забезпечення післявоєнного оновлення економіки регіонів пов'язані із залученням у цей процес потенціалу бізнесових структур, що може бути предметом подальших досліджень.

Література

1. Дубницький В. І., Федулова С. О., Василюк О. В. Регіональна інфраструктура: модернізація, пріоритети та перспективи розвитку. Проблеми економіки. 2017. № 2. С.162.
2. Вахович І. М., Погуляйко Ю. М. Інфраструктурна модернізація економіки регіонів України: теоретико-методологічне підґрунтя та інституційні засади. Економіка та суспільство. 2022. №46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-71>
3. Оновлена Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: ключові аспекти. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Avto/%D0%94%D0%BE%>
4. Про засади державної регіональної політики. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
5. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 р. № 940). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n11>
6. План Відновлення України. URL: <https://salo.li/CB8aa5A>.
7. План для Ukraine Facility 2024-2027. Ukrainefacility: сайт. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>
8. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text>
9. Координація процесу відбудови та відновлення з політикою регіонального розвитку в Україні. Аналітичний документ. Травень 2023 року. <https://salo.li/4F9C8FF>.
10. Федюк В. Місцевий економічний розвиток: чому важливо розвивати інфраструктуру. URL: <https://www.prostir.ua/?library=mistsevyj-ekonomichnyj-rozvytok-chomu-vazhlyvo-rozvyvaty-infrastrukturu>

References

1. Dubnyskyi V.I., Fedulova S.O., Vasyliuk O.V. (2017). Rehionalna infrastruktura: modernizatsiia, priorytety ta perspektyvy rozvytku [Regional infrastructure: modernization, priorities, and development prospects]. Problemy ekonomiky. 2017. № 2. P.162.
2. Vakhovych I. M., Pohuliaiko Yu. M.(2022). Infrastrukturna modernizatsiia ekonomiky rehioniv Ukrainy: teoretyko-metodolohichne pidgruntia ta instytutysiini zasady [Infrastructural modernization of Ukraine's regional economies: theoretical and methodological foundations and institutional principles]. Ekonomika ta suspilstvo. 2022. №46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-71>
3. Onovlena Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky: kliuchovi aspekty [Updated State Strategy for Regional Development for 2021-2027: key aspects.]. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Avto/%D0%94%D0%BE%>
4. Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky. Zakon Ukrainy [On the Fundamentals of State Regional Policy. Law of Ukraine].URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
5. Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky. Zatverdzhena postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 5 serpnia 2020 r. № 695 (v redaktsii postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 13 serpnia 2024 r. № 940) [State Strategy for Regional Development for 2021-2027. Approved by Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 695 dated August 5, 2020]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n11>
6. Plan Vidnovlennia Ukrainy [Plan for the Recovery of Ukraine]. URL: <https://salo.li/CB8aa5A>.
7. Plan dlia Ukraine Facility 2024-2027 [Plan for Ukraine Facility 2024-2027]. Ukrainefacility: sait. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>

8. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zasad derzhavnoi rehionalnoi polityky ta polityky vidnovlennia rehioniv i terytorii. Zakon Ukrainy [On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Concerning the Principles of State Regional Policy and Policy for the Restoration of Regions and Territories. Law of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text>

9. Koordynatsiia protsesu vidbudovy ta vidnovlennia z politykoiu rehionalnoho rozvytku v Ukraini. Analitychnyi dokument. Traven 2023 roku [Coordination of the reconstruction and recovery process with regional development policy in Ukraine. Analytical document. May 2023]. <https://salo.li/4F9C8FF>.

10. Fediuk V. Mistsevyi ekonomichni rozvytok: chomu vazhlyvo rozvyvaty infrastrukturu [Local economic development: why it is important to develop infrastructure]. URL: <https://www.prostir.ua/?library=mistsevyj-ekonomichnyj-rozvytok-chomu-vazhlyvo-rozvyvaty-infrastrukturu>.

Статтю отримано 18 квітня 2025 р.

МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 339.54:355.018(477)

JEL classification: F620, H4, O520

DOI: 10.35774/rarrpsu2025.30.048

Андрій КАРПЕНКО

доктор економічних наук,
професор, професор кафедри економіки та митної справи
Національний університет «Запорізька політехніка»
E-mail: a.v.karpenko@meta.ua
ORCID ID: 0000-0002-5717-4349

Наталя КАРПЕНКО

кандидат наук з державного управління,
доцент, доцент кафедри економіки та митної справи
Національний університет «Запорізька політехніка»
E-mail: natalyakarpenko@i.ua
ORCID ID: 0000-0002-9301-3649

Богдан КРАВЧЕНКО

аспірант,
Національний університет «Запорізька політехніка»

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ІТ-ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

АНОТАЦІЯ

Вступ. У сучасних умовах стрімкої цифровізації практично всі сфери діяльності зазнають глибоких трансформацій, зумовлених упровадженням новітніх інформаційних технологій. Особливо інтенсивно ці зміни відбуваються в галузі управління ІТ-проєктами, де швидкість ухвалення рішень, адаптивність до змін, ефективне використання ресурсів та управління ризиками є критичними чинниками успіху. У цьому контексті штучний інтелект (ШІ) розглядається не лише як інструмент автоматизації рутинних процесів, а як потужний чинник оптимізації управлінських рішень на всіх етапах життєвого циклу ІТ-проєкту. Поява інтелектуальних систем, здатних до аналізу великих обсягів даних, прогнозування поведінки користувачів, виявлення прихованих закономірностей і підтримки ухвалення рішень, створює якісно нові можливості для підвищення ефективності управління. Проте разом із можливостями виникають і нові виклики: необхідність забезпечення прозорості рішень, етичні дилеми, потреба в трансформації управлінських підходів та узгодженні ШІ з організаційним контекстом. Це актуалізує необхідність системного наукового дослідження впливу ШІ на управління ІТ-проєктами, а також формування методологічних засад його застосування в умовах цифрової трансформації.

Мета. Метою цієї статті є дослідження ролі та можливостей застосування штучного інтелекту в управлінні ІТ-проєктами в умовах цифровізації. У межах дослідження передбачається здійснити аналіз поточних практик інтеграції ШІ в управлінські процеси, оцінити ефективність використання інтелектуальних технологій для підтримки ухвалення рішень, управління ризиками, оптимізації ресурсів і підвищення якості реалізації ІТ-проєктів. Потрібно також визначити базові виклики, які постають перед менеджерами в процесі впровадження ШІ, та сформулювати пропозиції щодо удосконалення управлінських підходів на основі використання інтелектуальних технологій.

Методи дослідження. У дослідженні використано методи аналізу наукових джерел, порівняння сучасних практик застосування ШІ в управлінні ІТ-проєктами, а також елементи

системного аналізу для виявлення основних тенденцій і викликів. Джерельну базу становлять публікації у фахових виданнях, звіти міжнародних організацій та кейс-стаді впровадження ІІІ в ІТ-сфері. Для узагальнення результатів застосовано структурно-логічний підхід, що дозволив виокремити ключові напрями впливу ІІІ на управлінські процеси.

Результати. Результати дослідження засвідчили, що штучний інтелект відіграє важливу роль в управлінні ІТ-проєктами, сприяючи підвищенню ефективності, точності планування та адаптивності до змін. Застосування ІІІ на етапах ініціації, планування, реалізації та моніторингу дає змогу автоматизувати рутинні процеси, оперативно реагувати на відхилення й ухвалювати обґрунтовані рішення в умовах обмеженого часу та ресурсів.

Одним із основних напрямів є використання алгоритмів машинного навчання для аналізу історичних даних, прогнозування строків виконання, навантаження на команди та потенційних ризиків. Інтелектуальні системи підтримки рішень забезпечують вибір оптимальних дій у складних ситуаціях, враховуючи численні змінні, що характерно для ІТ-середовища.

Застосування новітніх інструментів у сфері штучного інтелекту покращує внутрішню комунікацію команд, прискорює обробку інформації та знижує ймовірність непорозумінь. Практика компаній, які впровадили ІІІ-інструменти (ClickUp AI, Atlassian Intelligence, Microsoft Copilot), демонструє скорочення тривалості проєктів, підвищення якості результатів і формування гібридних моделей управління, що поєднують структурованість класичних методологій і гнучкість Agile-підходів.

Водночас інтеграція ІІІ супроводжується певними викликами: високі вимоги до якості вхідних даних, складність адаптації існуючих процесів, недостатня підготовленість персоналу та питання довіри до автоматизованих рішень. Крім того, відбувається зміщення ролі менеджера – від координатора до аналітика і модератора взаємодії між людьми та системами.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що застосування штучного інтелекту в управлінні ІТ-проєктами є важливим чинником підвищення ефективності та адаптивності в умовах цифровізації. ІІІ дає можливість автоматизувати управлінські процеси, покращити прогнозування, знизити рівень ризиків та посилити якість ухвалення рішень.

Виявлено, що найбільш ефективними є такі напрями використання ІІІ як машинне навчання для аналізу продуктивності, прогнозна аналітика для планування ресурсів, системи підтримки рішень у складних умовах тощо. Однак ефективність інтеграції залежить від готовності організації змінювати внутрішні процеси, розвивати цифрову культуру та інвестувати в розвиток персоналу.

Таким чином, ІІІ є не лише технологічним інструментом, а й каталізатором змін в управлінських практиках. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці методичних підходів до інтеграції ІІІ в управління проєктами з урахуванням організаційних, етичних і технічних чинників.

Ключові слова: штучний інтелект; управління ІТ-проєктами; цифровізація; машинне навчання; прогнозна аналітика; управлінські рішення; цифрова трансформація; системи ухвалення рішень.

Формули: 0, рис.: 2, табл.: 1, бібл.: 17.

Andrii KARPENKO, Natalia KARPENKO, Bohdan KRAVCHENKO

THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN IT PROJECT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

ABSTRACT

Introduction. In the context of rapid digitalization, almost all areas of activity are undergoing profound transformations driven by the adoption of advanced information technologies. These changes are particularly dynamic in IT project management, where decision-making speed, adaptability, efficient

resource allocation, and risk management are critical success factors. In this regard, artificial intelligence (AI) is viewed not only as a tool for automating routine operations but also as a powerful driver for optimizing managerial decisions at all stages of the IT project life cycle. The emergence of intelligent systems capable of analysing large data sets, forecasting user behaviour, detecting hidden patterns, and supporting decision-making creates fundamentally new opportunities for enhancing management effectiveness. However, together with these opportunities arise new challenges, including the need to ensure transparency of decisions, address ethical dilemmas, and transform managerial approaches to align AI solutions with the organizational context. This underscores the need for systematic scientific research on the impact of AI on IT project management and the development of methodological foundations for its application in conditions of digital transformation.

Purpose. The purpose of this article is to investigate the role and potential applications of artificial intelligence in IT project management under digitalization. The study aims to analyse current practices of AI integration into management processes, assess the effectiveness of intelligent technologies for decision support, risk management, resource optimization, and quality improvement in IT project implementation. Another objective is to identify key challenges faced by managers during AI adoption and to formulate proposals for enhancing managerial approaches based on intelligent technologies.

Methods. The research employs methods of scientific literature analysis, comparison of contemporary practices of AI use in IT project management, and elements of systems analysis to identify key trends and challenges. The source base includes publications in scholarly journals, reports by international organizations, and case studies of AI implementation in the IT sector. A structural-logical approach was used to synthesize the results, enabling the identification of major directions of AI influence on managerial processes.

Results. The findings demonstrate that artificial intelligence plays an increasingly significant role in IT project management, contributing to improved efficiency, planning accuracy, and adaptability. AI implementation at the stages of initiation, planning, execution, and monitoring enables the automation of routine tasks, timely responses to deviations, and informed decision-making under constraints of time and resources. One of the key areas is the use of machine learning algorithms to analyse historical data, predict task duration, evaluate team workload, and identify potential risks. Intelligent decision-support systems help determine optimal actions in complex situations by accounting for numerous variables inherent in IT environments.

The application of advanced AI tools improves internal team communication, accelerates information processing, and reduces the likelihood of misunderstandings. Practical experience of companies using AI tools (ClickUp AI, Atlassian Intelligence, Microsoft Copilot) demonstrates shorter project duration, improved outcomes, and the formation of hybrid management models combining the structure of classical methodologies with the flexibility of Agile approaches. At the same time, AI integration is accompanied by challenges such as high data quality requirements, difficulties in adapting existing processes, insufficient staff readiness, and issues related to trust in automated decisions. Moreover, the role of the manager is shifting from coordinator to analyst and moderator of human–system interaction.

The results highlight the need for systematic integration of artificial intelligence into managerial frameworks, facilitating a transition toward analytical and adaptive models of IT project management.

Conclusions. The study establishes that the use of artificial intelligence in IT project management is a key factor in enhancing efficiency and adaptability in the context of digitalization. AI enables the automation of managerial processes, improvement of forecasting accuracy, reduction of risks, and strengthening of decision-making quality. The most effective AI applications include machine learning for performance analysis, predictive analytics for resource planning, and decision-support systems for complex environments. However, effectiveness depends on organizational readiness to modify internal processes, foster digital culture, and invest in human capital development. The study substantiates that AI acts not only as a technological tool but also as a catalyst for changes in managerial practices. Further research should focus on developing methodological approaches to AI integration in project management, taking into account organizational, ethical, and technical factors.

Keywords: *artificial intelligence; IT project management; digitalization; machine learning; predictive analytics; managerial decision-making; digital transformation.*

Formulas: 0, fig.: 0, table.: 1, bibl.: 18.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Стрімкий розвиток цифрових технологій суттєво трансформує підходи до управління проєктами, зокрема в галузі інформаційних технологій. У нинішніх реаліях, коли зростають вимоги до гнучкості, точності планування та оперативності ухвалення рішень, традиційні управлінські моделі дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними [1]. У таких умовах штучний інтелект (ШІ) дедалі більше розглядається як базовий інструмент, здатний забезпечити новий рівень адаптивності та керованості проєктними процесами. Проте впровадження ШІ в управлінські практики зазнає впливу методологічних, етичних і організаційних викликів, що вказує на необхідність наукового переосмислення цієї тенденції [2].

ШІ як технологія, здатна самостійно аналізувати інформацію, ухвалювати рішення та навчатися з досвіду, стає дедалі важливішим інструментом підтримки управлінських процесів у сфері ІТ. Його інтеграція у системи проєктного менеджменту дає можливість суттєво автоматизувати низку процесів – від прогнозування строків до оцінювання ризиків, управління ресурсами та моніторингу ходу реалізації проєктів [3]. Водночас у більшості компаній впровадження ШІ здійснюється без належного урахування організаційного контексту, що знижує його ефективність і потенціал [4].

Особливо актуалізується ця проблема постає в ІТ-проєктах, де швидкі темпи змін, технологічна складність і міждисциплінарність команд вимагають від менеджерів постійної адаптації та ухвалення обґрунтованих рішень у реальному часі. За відсутності ефективних інструментів підтримки, ці чинники впливу можуть призводити до затримок, перевищення бюджетів і навіть до зриву проєктів. Хоча ШІ має потенціал мінімізувати ці ризики, його ефективність часто знижується через відсутність стандартизованих підходів до інтеграції з проєктним середовищем [5; 6].

Управління проєктами в ІТ-секторі зазнає значної трансформації під впливом цифрових технологій, зокрема інструментів штучного інтелекту, машинного навчання, прогновної аналітики та інтелектуальних систем підтримки ухвалення рішень. Проте, незважаючи на стрімке зростання кількості досліджень, присвячених використанню ШІ в управлінні проєктами, наукова спільнота не досягла єдиної позиції щодо ефективності та системності його інтеграції з різними методологіями управління.

Більшість сучасних підходів до управління ІТ-проєктами історично сформувались у контексті традиційної цифрової логіки, не враховуючи можливостей автономної оптимізації рішень, властивих ШІ. Зокрема, «PMBOK» (Project Management Body of Knowledge), «PRINCE2» (Projects IN Controlled Environments, version 2), «Agile», «Lean», «Scrum». Через це постає суперечність між потенціалом інтелектуальних технологій і обмеженнями класичних управлінських фреймворків, які часто не адаптовані до роботи в умовах високої динаміки даних, нестабільних середовищ та розподілених команд.

У практичному вимірі ця проблема ускладнюється тим, що більшість підприємств, навіть на високих рівнях цифрової зрілості, не має чіткого алгоритму інтеграції ШІ з процесами планування, моніторингу, контролю та оцінювання ефективності проєктів. Часто такі впровадження є фрагментарними та відбуваються поза межами стратегічного контексту проєктного управління, що призводить до неузгодженості між даними, завданнями команди та очікуваннями стейкхолдерів.

З огляду на це виникає потреба у теоретичному та прикладному осмисленні ролі ШІ в межах основних методологій управління проєктами, що дає змогу не лише оцінити їхню здатність до адаптації щодо викликів цифрової трансформації, а й сформулювати рекомендації щодо їхньої актуалізації з урахуванням аналітичного потенціалу сучасних технологій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наукова спільнота продовжує активно досліджувати вплив цифрових технологій та штучного інтелекту на управлінські процеси. У праці

С. Рассела та П. Норвінга [7] зосереджено фундаментальні концепції побудови інтелектуальних систем, які стають теоретичною базою для застосування алгоритмів прогнозування, автономного прийняття рішень та оптимізації процесів у сфері управління ІТ-проектами. Методологічні основи управління проектами в ІТ-сфері досліджено у працях Г. Керцнера [8], представників Agile-спільноти, зокрема К. Бека [9], К. Швабера, Д. Сазерленда [10], а також у стандартах Інституту управління проектами (PMI, Project Management Institute) [11], «PRINCE2» [12] та інших, які висвітлюють ключові принципи класичних фреймворків, таких як «PMBOK2», «PRINCE2», «Agile», «Scrum» і «Lean». Ці підходи закладають структуру управління проектами як послідовність процесів, проте не охоплюють потенціал автономної оптимізації, притаманної сучасним інтелектуальним системам. Це відкриває можливості для підвищення точності планування й адаптивності управлінських рішень. В окремих дослідженнях, зокрема у В. Василенка та Т. Вакалюк [5], а також у О. Бачинського [6], розглянуто етичні та організаційні виклики впровадження штучного інтелекту, включаючи питання відповідальності та трансформації управлінських ролей.

Попри це, більшість наявних досліджень розглядають штучний інтелект переважно як окремий інструмент підвищення ефективності управління, а не як структурний елемент методологій. Так, у роботах К. Швабера та Дж. Сазерленда [10] увага зосереджена на процесах і ролях у Scrum, але не простежується взаємозв'язок між етапами життєвого циклу проекту та можливостями ШІ. Схожі положення висвітлено у дослідженні PMI [11] та AXELOS [12], які описують стандартизовані підходи до управління, однак не розкривають концепції інтеграції інтелектуальних технологій у процеси планування чи контролю. Це підтверджує відсутність системного підходу до розгляду ШІ в межах усталених управлінських фреймворків.

Хоча тематика застосування ШІ в управлінні проектами активно розвивається, досі бракує систематизованого підходу до оцінки його інтеграції в межах існуючих управлінських методологій, що й визначає потребу в подальшому дослідженні даного питання.

Мета та завдання статті. Метою статті є обґрунтування можливостей інтеграції штучного інтелекту із сучасними методологіями управління ІТ-проектами в умовах цифрової трансформації. Для її досягнення проаналізовано існуючі підходи до цифрового управління, вивчено потенціал інтелектуальних технологій на різних етапах життєвого циклу проєктів, здійснено порівняльне оцінювання основних методологій управління та сформульовано рекомендації щодо оновлення управлінських фреймворків з урахуванням можливостей.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації особливого значення набуває критичний перегляд традиційних методологій управління проектами, зокрема їх здатності забезпечувати адаптивність і точність управлінських рішень в ІТ-сфері. Одним із найбільш усталених і стандартизованих підходів є підхід, визначений у Зводі знань з управління проектами (PMBOK), який формує концептуальну основу класичного проєктного менеджменту та широко використовується як у вітчизняній, так і в міжнародній практиці. Підхід «PMBOK», розроблений Інститутом управління проектами, розглядає управління проєктом як систему з п'яти процесних груп: ініціювання, планування, виконання, моніторинг і завершення [11].

З метою ідентифікації етапів, на яких можливе застосування ШІ, наведемо узагальнену схему життєвого циклу проєкту з позначенням типів ШІ-взаємодій (рис. 1).

Методологія орієнтована на лінійне, контрольоване виконання проєкту та широко застосовується в компаніях ІТ-сектору з чіткою ієрархічною структурою, високими вимогами до документування та суворим контролем змін. Кожна процесна група містить набір знань і інструментів, які дозволяють формалізувати управлінські рішення. До ключових етапів, що визначають послідовність роботи в межах PMBOK, належать: визначення обґрунтування проєкту, побудова WBS-структури, оцінка ресурсів і ризиків, розробка календарного плану, контроль виконання, управління змінами та підсумкове закриття з аналізом результатів.

З аналітичного погляду, цінність PMBOK полягає у створенні стандартизованої системи метрик для оцінки тріади «час – вартість – обсяг», а також у формалізації процедур управління комунікаціями, якістю та ризиками. Проте саме ця жорстка структура обмежує адаптивність методології в умовах високої динаміки та непередбачуваності, що характерно для цифрових проєктів.

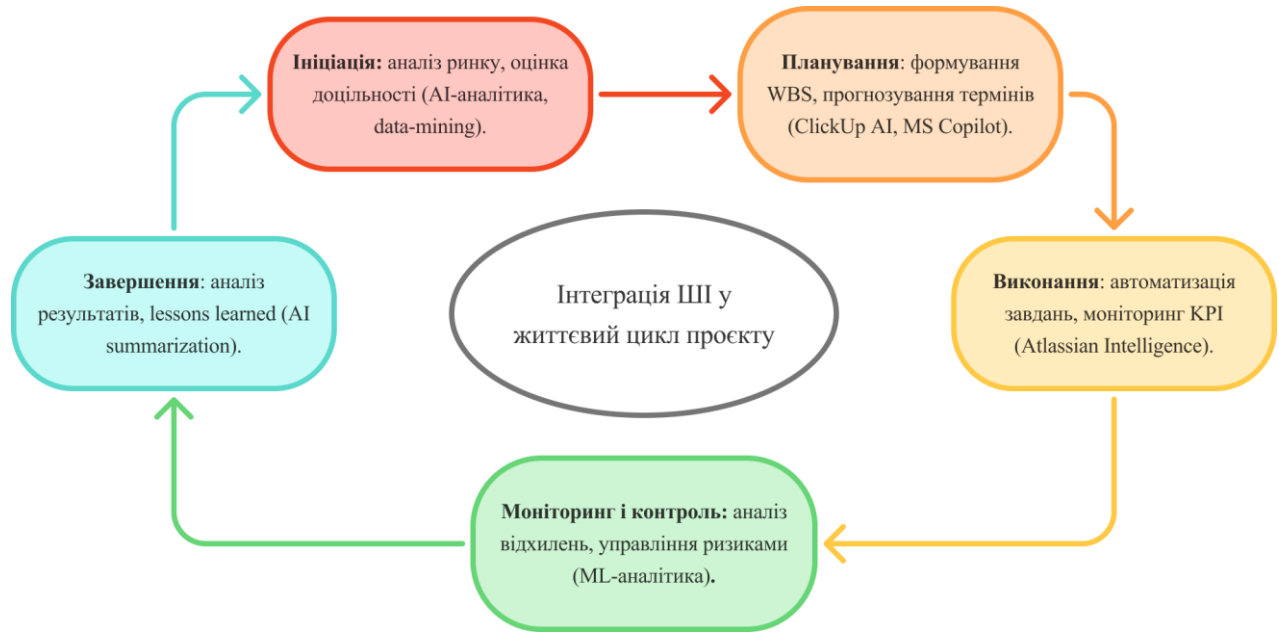


Рис. 1. Інтеграція ШІ в життєвий цикл ІТ-проєкту (етапи PMBOK і типові ШІ-застосування)

Джерело: побудовано на основі [10; 11; 13–15]

Інтеграція ШІ в рамках PMBOK можлива переважно на етапах планування, моніторингу та управління ризиками. Зокрема, штучний інтелект може автоматизувати аналіз залежностей, виявлення конфліктів між завданнями, прогнозування зсувів термінів, а також адаптивне перепланування з урахуванням обмежень. Водночас, через формалізований характер PMBOK, такі інструменти можуть виконувати роль підтримки, а не заміщення менеджерських рішень.

Основним артефактом у методології «PMBOK» є структура декомпозиції робіт (WBS, Work Breakdown Structure) – ієрархічна модель, яка відображає повний обсяг проєкту у вигляді взаємопов'язаних елементів. Її основна функція – перетворити цілі проєкту на систему контрольованих, вимірюваних і виконуваних завдань. У межах PMBOK WBS – це не лише планування робіт, а базовий інструмент для подальшого управління вартістю, часом, ризиками та якістю, оскільки саме за його допомогою будуються графіки, бюджети та контрольні точки [11]. За класичного підходу побудова WBS базується переважно на експертних оцінках та аналізі вимог, отриманих від замовника і стейкхолдерів. Менеджер проєкту здійснює структурування робіт, визначаючи блоки та підзавдання залежно від логіки реалізації. Проте відсутність автоматизованої підтримки зумовлює низку методичних недосконалостей: суб'єктивність, імовірність пропуску робіт, нерівномірний рівень деталізації та високе навантаження на проєктного менеджера у фазі планування.

Інтеграція ШІ в межах PMBOK зосереджується переважно на автоматизації планування, оцінці ризиків і прогнозуванні строків. Висока формалізація процесів обмежує гнучкість застосування ШІ-інструментів, однак забезпечує стабільність і контрольованість проєктних результатів.

Сучасні ШІ-інструменти дають змогу автоматизувати первинну генерацію WBS. Одним із таких рішень є ClickUp AI – вбудований інструмент у «хмарну» систему керування проєктами ClickUp [14]. Його перевага в тому, що він працює не як генератор тексту, а як контекстний аналітик проєктного середовища: на основі тексту технічного завдання, історичних шаблонів, чеклистів і типових структур для подібних проєктів, він пропонує заготовку WBS із трирівневою структурою. Система автоматично розставляє логічні зв'язки, залежності та пропонує оцінки складності, які можуть бути представлені в годинах або абстрактних одиницях – сторіпоінтах (story points), які дозволяють візуалізувати навантаження ще до деталізованого планування.

На відміну від таких універсальних моделей ШІ, як ChatGPT, ClickUp AI має прямий доступ до контексту запропонованого проєкту: ієрархії, історії завдань, шаблонів команд, пріоритетів. Це дає змогу отримати WBS, що враховує специфіку організації. ChatGPT або інші ШІ-помічники можуть бути корисними як додаткові генератори ідей або структур, але їхні результати потребують значно більшої валідації, оскільки вони не мають доступу до робочих просторів. Таким чином, саме у структурованій методології PMBOK, де кожен артефакт є вхідними даними для інших процесів, автоматизація побудови WBS через ШІ значно зменшує тривалість планування фази та ризики виникнення ручних помилок. Водночас вона не скасовує потребу в професійному перегляді структури з боку менеджера проєкту, який враховує політичні, неформалізовані або крос-функціональні залежності, недоступні для машинного аналізу.

На відміну від процесно-орієнтованої моделі «PMBOK», яка фокусується на структуризації робіт, методологія «PRINCE2» (Projects IN Controlled Environments, version 2) центром управлінської логіки визначає кінцеві продукти проєкту. Основна ідея підходу полягає в управлінні не стільки діяльністю, скільки результатами, що мають бути досягнуті відповідно до вимог замовника [12]. Це принципово змінює роль планування, ухвалення рішень і контролю. Якщо в PMBOK базовим артефактом є ієрархія завдань (WBS), то в PRINCE2 структура продуктів і пов'язані з ними коректно сформовані, описані продукти (Product Descriptions). Це означає, що застосування таких інструментів, як ClickUp AI [14], що орієнтовані на завдання та їхню послідовність виконання, може бути менш релевантним для методології «PRINCE2». У цій моделі важливо не лише знати, що треба виконати, а й передусім визначити, яким має бути результат, за якими критеріями він оцінюється і як пов'язаний з іншими елементами кінцевого продукту.

Методологія «PRINCE2» структурована у вигляді семи процесів (ініціювання, управління в межах етапів, контроль за виконанням, управління ризиками тощо), які розгортаються на основі чітко визначених ролей: замовник, виконавець, власник продукту, контролер якості. Важливим є розмежування управління проєктом на стратегічному рівні та оперативного управління командою, що дає змогу зменшити надмірне навантаження на керівника проєкту і вбудувати контрольні точки ухвалення рішень.

Аналітична цінність PRINCE2 полягає у високому ступені відстежуваності та прогнозованості реалізації проєкту через системну логіку бізнес-виправдання, управління якістю та чітко визначені контрольні події. Це особливо є цінним в умовах складних ІТ-ініціатив із великою кількістю зацікавлених сторін, формалізованих контрактів і потребою в деталізованому звітному супроводі [12].

Інтеграція ШІ в межах PRINCE2 можлива передусім у таких зонах, як автоматизований моніторинг виконання етапів, побудова матриці ризиків із використанням предиктивної аналітики або динамічне оновлення бізнес-кейсів на основі змін зовнішнього середовища.

На окрему увагу заслуговує інтеграція ШІ від компанії Atlassian – Atlassian Intelligence – аналітичного інструменту, який вбудований у середовище Jira та Confluence [13]. На відміну від таких універсальних рішень, як ChatGPT або ClickUp AI, Atlassian Intelligence розроблено спеціально для проєктного середовища з високим ступенем структурованості, що повністю відповідає логіці PRINCE2. Методологія передбачає послідовне виконання процесів із чіткими вихідними артефактами, що дає змогу AI-модулям ефективно працювати із шаблонами, структурами та контрольними точками. У межах такої архітектури Atlassian Intelligence забезпечує автоматичне формування звітів про етапи на основі прогресу завдань та змін у проєктах, ідентифікацію ризиків і винятків, що можуть вплинути на поріг прийнятності, а також підтримку документаційної дисципліни, де штучний інтелект виявляє розбіжності в описі продуктів, узгоджує їх із початковими вимогами та готує коментарі до змін. Інструмент виступає як окремий асистент для надання допомоги в ухваленні фінальних рішень, формуючи чернетки управлінських обґрунтувань на основі історичних даних. Такі функції особливо релевантні у PRINCE2, де кожне відхилення має бути задокументоване і погоджене, а для ухвалення рішень потрібне об'єктивне підґрунтя. Хоча Atlassian Intelligence не замінює роль асистента у проєктах, він істотно зменшує час на підготовку супровідної документації та ризик втрати інформації. На відміну від більш гнучких середовищ, цей інструмент не потребує адаптації процесів. Він функціонує на основі фіксованих шаблонів,

окреслених у структурі PRINCE2, що й визначає його ефективність за використання продуктово-орієнтованого підходу до управління проєктами.

Водночас слід враховувати, що Atlassian Intelligence має певні обмеження, що зумовлено інтеграцією зі специфічним інструментарієм екосистеми Atlassian. Його ефективність досягається за умови використання стандартизованих робочих процесів, шаблонів і структур, вже реалізованих у Confluence та Jira. Якщо ж проєктні команди або організації прагнуть до створення індивідуалізованих схем управління із нетиповою ієрархією артефактів, гнучкими формами ухвалення рішень або адаптованими під галузеву специфіку регламентами, Atlassian Intelligence втрачає частину своєї функціональної цінності. У таких випадках його використання може виявитися обмеженим або неефективним [13]. Таким чином, універсальність Atlassian Intelligence як інструмента підтримки PRINCE2 реалізується насамперед у середовищах, що приймають модельну логіку екосистеми «Atlassian» без суттєвих відхилень.

У межах PRINCE2 III виконує функції моніторингу, аналітики та документування. Інтелектуальні інструменти підвищують прозорість і точність звітності, хоча залежність від чітко визначених ролей та шаблонів знижує рівень гнучкості процесів.

На відміну від формалізованих методологій, гнучкі підходи до управління проєктами, зокрема методологія «Agile/Scrum», надають пріоритет постійній взаємодії, адаптивності та швидкому реагуванню на зміни. У цьому разі роль III істотно трансформується: замість автоматизації таких статичних артефактів, як WBS чи логічні структури ухвалення рішень, інтелектуальні системи орієнтовані на підтримку динамічних процесів – планування спринтів, ведення беклогу backlog (впорядкований перелік робіт, вимог або завдань, необхідних для створення продукту чи виконання проєкту), аналізу командної взаємодії. Особливо яскраво ці функції реалізовано в середовищі ClickUp AI, що позиціонує себе як гнучкий асистент для команд, які працюють за Scrum або Kanban.

Однією з базових можливостей системи є генерація «історій» для користувачів і критеріїв приймання на основі попередньо внесених бізнес-вимог, листування або нотаток. На відміну від статичного шаблону, III аналізує контекст запиту, минулі спринти, тип завдання, а також частоту змін у подібних кейсах і пропонує найбільш релевантні формулювання. Це знижує ризики втрати деталей і забезпечує більш точне відображення очікувань стейкхолдерів. Тобто, якщо менеджер вводить загальний запит на розробку функціоналу «авторизація через Google», ClickUp AI автоматично створює користувацьку історію (user story) з конкретним описом тієї функціональності, додає технічні уточнення, визначає тип інтеграції, пропонує критерії прийняття та навіть оцінювання такого завдання на основі попередніх завдань подібної складності.

Не менш цінною є інтеграція III з повсякденними командними практиками. Під час щоденних нарад ClickUp AI здатен у реальному часі аналізувати сказане командою через текстові нотатки або інтеграцію з сервісом «Google Meet» чи месенджером «Slack», ідентифікувати потенційні ризики (затримки, непорозуміння, неузгодженість із цілями спринту) та створювати зведені дашборди. У ретроспективах III може агрегувати фідбек членів команди, визначати повторювані проблеми, автоматично формулювати зроблені помилки, та пропонувати варіанти поліпшень. Це суттєво зменшує навантаження на менеджерський склад команди, покращуючи водночас прозорість процесів.

Крім універсальних рішень, для гнучких команд, які працюють у більш формалізованому або масштабованому середовищі, доцільним вибором є Atlassian Intelligence з вбудованим III-модулем для Jira та Confluence. З огляду на те, що саме Jira є найпоширенішим інструментом для управління Scrum-командами, інтеграція III безпосередньо зі звичним середовищем значно підвищує ефективність роботи. Atlassian Intelligence дає змогу автоматично пріоритизувати завдання в backlog, генерувати їх на основі описів з онлайн-системи «Confluence», виявляти дублікати, а також проводити аналіз прогресу з урахуванням типових метрик проєкту. Для визначення ретроспектив і щоденного планування система може формувати підсумки, підказувати зони ризику та пропонувати шляхи оптимізації. На відміну від ClickUp, який є окремим середовищем, Atlassian AI працює всередині усталеної екосистеми «Jira», що мінімізує поріг входу для команд, не потребує

додаткового навчання або переходу між платформами. Це робить його зручним рішенням для великих організацій або структур, де гнучкі підходи реалізуються в масштабі програм або портфелів. Таким чином, вибір між ClickUp AI та Atlassian Intelligence залежить не стільки від методології, скільки від інфраструктури та зрілості IT-середовища організації.

Однак варто визначити також межі таких рішень. На відміну від Atlassian Intelligence, який працює в чітко заданому середовищі, ClickUp AI є більш універсальним, але водночас потребує грамотного налаштування, оскільки занадто узагальнені запити або некоректно структуровані вхідні дані можуть призводити до хибних рекомендацій. В умовах високої варіативності Agile-команд, зокрема, у стартапах або мультикультурних розподілених командах, система має навчатися на специфіці саме цієї організації, оскільки без цього якість підтримки буде недостатньою. Проте, за умов належного онбордингу, інструмент виявляє значний потенціал у пришвидшенні внутрішніх процесів, зниженні навантаження на лідерів команд і підвищенні якості командної взаємодії.

Гібридні методології управління проектами виникли як відповідь на потребу поєднувати передбачуваність класичних підходів із гнучкістю Agile-механік. У сучасних умовах ці моделі дедалі частіше поєднуються не лише на рівні процесів, а й цифрових інструментів із залученням штучного інтелекту як посередника між структурованим і адаптивним управлінням. Microsoft Copilot, інтегрований у середовище Microsoft 365, ілюструє одну з найбільш розвинених реалізацій такої інтеграції в процесі застосування гібридних підходів [15].

Інструмент «Copilot» функціонує не як окрема система управління проектами, а як «розумний шар» над відомими користувачам сервісами «Microsoft Planner», «Excel», «Teams», «Outlook», «Power BI», «OneNote», що дає змогу використовувати AI-можливості без зміни загальної логіки організації роботи. У гібридних підходах це має вирішальне значення, оскільки частина процесів, такі як звітність або управління ризиками, виконується за традиційними канонами, а планування або ухвалення рішень – у гнучкому режимі. Copilot здатен агрегувати дані з усіх джерел, аналізувати базові метрики проекту, виявляти потенційні відхилення та пропонувати сценарії реагування. Таким чином, за умов повторюваних затримок у виконанні частини завдань та низької участі окремих підрядників у комунікаційних процесах система може сформувати аналітичний документ із пропозиціями щодо перерозподілу ролей або вдосконалення форм взаємодії.

Однією з унікальних функцій є також можливість Copilot автоматично створювати або оновлювати документи проекту (чартери, логування ризиків) на основі спільного контексту електронних листів, зустрічей у месенджерах і заміток. Це особливо актуально в гібридних проектах, де частина артефактів неформалізована, а значний обсяг управлінської інформації циркулює у вигляді природної мови. Copilot є інтерфейсним модулем, який приводить дані до структурованого вигляду відповідно до вимог і логіки застосовуваної методології.

На відміну від ClickUp чи Atlassian, Microsoft Copilot не нав'язує певну структуру управління, а навпаки, він адаптується під ту, що вже функціонує у компанії. Це особливо важливо для організацій, які не мають єдиної уніфікованої системи управління проектами, але прагнуть інтегрувати цифрові інструменти з мінімальним порогом входу. Проте Copilot має обмеження – він ефективний лише за наявності налаштованої екосистеми «Microsoft 365» і потребує якісного структурного наповнення (теги, календарі, шаблони, використання нативного ПО), щоб забезпечити релевантні відповіді [15].

Таким чином, Microsoft Copilot є не лише інструментом підтримки окремих етапів життєвого циклу проекту, а глобальною цифровою надбудовою, інтегрованою в операційну екосистему організації. Його функціональність охоплює не лише класичні завдання управління – планування, звітність, контроль, а й широке коло щоденних процесів командної взаємодії: від пошуку інформації та рев'ю документів до генерації відповідей на електронні листи та підготовки аналітичних матеріалів на основі контексту. У середовищах, де цифрова зрілість дає змогу уніфікувати дані в межах Microsoft 365, Copilot може стати головним елементом системного III-підходу, що трансформує не лише методологію управління проектами, а й загальну культуру ухвалення рішень.

Враховуючи різноманітність підходів до управління проектами, доцільним є порівняльний аналіз можливостей інтеграції штучного інтелекту в межах найбільш поширених методологій.

Кожна з таких методологій «PMBOK», «PRINCE2», «Agile» та «Hybrid» – базується на власній логіці планування, контролю та взаємодії, що визначає різні шляхи і рівні застосування ІІІ-інструментів. Узагальнене їхнє зіставлення підтверджує, які рішення найбільш ефективно вписуються у ту чи іншу методологічну форму, а також дає змогу визначити їхні обмеження та переваги у реальних сценаріях управління ІТ-проектами (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз можливостей інтеграції ІІІ з обраними методологіями

Методологія	Тип управління	Основний фокус	Інструменти ІІІ	Рівень гнучкості	Характер ІІ-взаємодії	Основні обмеження
PMBOK	Класичний	Структурне планування, контроль	ClickUp AI, ChatGPT	Низький	Генерація WBS, підтримка ризик-менеджменту	Висока формалізація, складність адаптації ІІІ до процедур
PRINCE2	Процесно-орієнтований	Управління на основі фаз	Atlassian Intelligence	Середній	Автоматизація звітності, підтримка контролю якості	Обмежена кастомізація структури, залежність від екосистеми «Atlassian»
Agile/Scrum	Гнучкий	Інкрементальна доставка цінності	Atlassian Intelligence, ClickUp AI, GitHub Copilot	Високий	Пріоритизація беклогу, оптимізація показників, аналіз даних	Висока динамічність потребує постійної адаптації моделей
Hybrid/AI-Augmented	Комбінований	Інтеграція класичних і Agile-підходів	Microsoft Copilot	Високий	Контекстна підтримка всіх рівнів управління, автоматизація документації	Потреба в повноцінній інтеграції з Microsoft 365

Джерело: складено на основі [2; 4; 9; 11; 17].

Порівняльний аналіз демонструє, що потенціал інтеграції ІІІ істотно залежить від типу методології та її структурної гнучкості. Класичні підходи на кшталт PMBOK забезпечують найвищу формалізацію, але водночас обмежують можливість глибокої автоматизації через жорсткі процедурні рамки. Процесно орієнтовані методології, зокрема PRINCE2, відкривають ширші можливості для застосування ІІІ у контролі та звітності, хоча їхня кастомізація залишається обмеженою екосистемою інструментів. Найбільшу адаптивність демонструють Agile/Scrum та гібридні ІІІ-орієнтовані підходи, для яких ІІІ стає не допоміжним, а фактично вбудованим елементом управління, забезпечуючи прогнозування, пріоритезацію та контекстну підтримку. Це підтверджує загальну тенденцію: чим гнучкіша методологія, тим вищим є ефект від її поєднання з інтелектуальними технологіями.

На основі проведеного аналізу сформовано систематизований підхід до оцінки інтеграції ІІІ в межах існуючих методологій управління ІТ-проектами. Цей підхід відображає взаємозв'язок між методологічними рівнями, інструментами ІІІ та рівнем їх впливу на процес управління (рис. 2).

Методологічний рівень

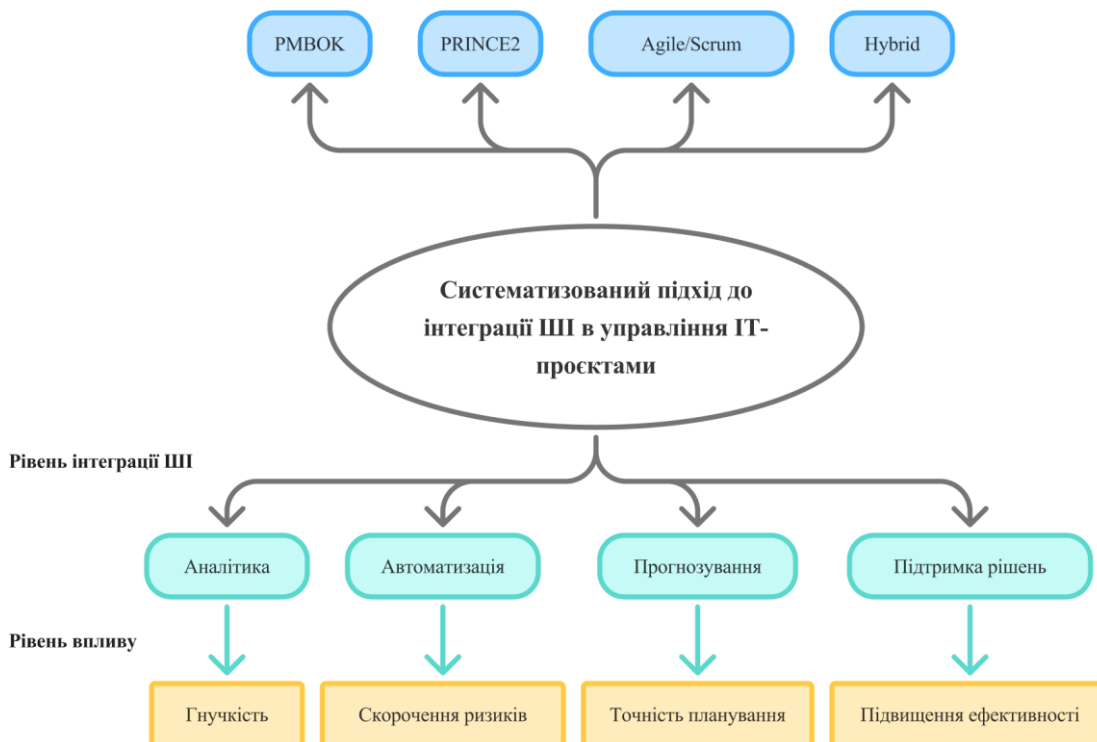
**Рис. 2. Систематизований підхід до інтеграції ШІ в управління ІТ-проектами.***Джерело: власна розробка*

Схема демонструє, що інтеграція ШІ в управління ІТ-проектами не обмежується окремими методологіями, а формує цілісний підхід, який поєднує аналітичні, автоматизаційні та прогностичні інструменти. Залежно від специфіки PMBOK, PRINCE2, Agile/Scrum чи гібридних моделей, ШІ забезпечує різний рівень підтримки – від оптимізації планування до підвищення ефективності командної взаємодії. У результаті застосування інтелектуальних технологій зміщує акценти з формального дотримання процедур на підвищення гнучкості, точності та керованості проєктних процесів. Такий систематизований підхід створює передумови для більш адаптивного та результативного управління ІТ-проектами в умовах цифрової трансформації.

Висновки. Управління ІТ-проектами в умовах цифрової трансформації виходить за межі традиційних підходів і потребує глибокої адаптації до нових технологічних можливостей, зокрема інтеграції інструментів штучного інтелекту. Аналіз підтвердив, що навіть класичні методології, такі як «PMBOK» і «PRINCE2», здатні отримати суттєві переваги за умови імплементації ШІ-рішень: автоматизованої генерації WBS, супроводу ролей, прогнозування ризиків та аналітики за підпроектами тощо. Ефективність такої інтеграції значною мірою залежить від гнучкості методології та здатності організації модифікувати внутрішні процеси. Agile-фреймворки краще пристосовані до використання ШІ у щоденній командній роботі, тоді як PMBOK та PRINCE2 потребують ретельнішого узгодження між процедурними вимогами й інтелектуальними системами. Найвищий потенціал демонструють гібридні моделі, у яких ШІ інтегрується на рівні корпоративних екосистем – як у випадку Microsoft Copilot, Atlassian Intelligence чи ClickUp AI.

Проведене дослідження дозволило сформулювати систематизований підхід до інтеграції ШІ у різні методології управління проєктами, що передбачає зіставлення етапів життєвого циклу з можливими зонами застосування інтелектуальних інструментів. Це створює підґрунтя для узгодженої оцінки ефективності ШІ незалежно від обраної управлінської моделі.

Водночас спостерігається загальна тенденція до поступового розмивання жорстких меж між методологіями. Сучасні ШІ-системи пропонують універсальні сценарії застосування та адаптуються до контексту команди, типу проєкту, обсягу доступних даних і рівня цифрової зрілості організації.

У таких умовах важливим стає не стільки дотримання формальних стандартів, скільки здатність організації вибудовувати ІІІ як інфраструктурний компонент – гнучкий, етичний та орієнтований на підвищення ефективності.

Отже, інтеграція ІІІ в управління ІТ-проектами перестає бути факультативним інноваційним рішенням і поступово перетворюється на ключовий елемент сучасних управлінських практик. Вибір інструментів ІІІ дедалі більше визначається цифровою зрілістю організації та її готовністю до трансформацій, а не обмеженнями конкретної методології, що відкриває перспективи для формування нових, більш адаптивних моделей управління.

Література

1. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019; 28(2): 118–144. DOI: [10.1016/j.jsis.2019.01.003](https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003)
2. High-Level Expert Group on AI (EU). *Ethics Guidelines for Trustworthy AI*. European Commission, 2019. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai>
3. Salimimoghadam S, Ghanbaripour A. N., Tumpa R. J., Kamel Rahimi A., Golmoradi M., Rashidian S., Skitmore M. The Rise of Artificial Intelligence in Project Management: A Systematic Literature Review of Current Opportunities, Enablers, and Barriers. *Buildings*. 2025, 15(7), 1130. <https://doi.org/10.3390/buildings15071130>
4. Hashfi M. I., Raharjo T. Exploring the Challenges and Impacts of Artificial Intelligence Implementation in Project Management: A Systematic Literature Review. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications (IJACSA)*, 2023, Vol. 14, No. 9. 366–376. URL: <https://salo.li/c6C2f98>.
5. Василенко В.М., Вакалюк Т.А. Штучний інтелект в управлінні проектами: аналіз сучасних досліджень та перспектив розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2024;35(74)№4. DOI: [10.32782/2663-5941/2024.4/10](https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.4/10)
6. Бачинський О.І. Використання штучного інтелекту як інструменту управління проектами. *Економіка та суспільство*. 2024, Вип. 61. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-61-18](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-18)
7. Russell S., Norvig P. *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. 4th ed. Pearson, 2020. ISBN 978-0134610993. URL: <https://aima.cs.berkeley.edu/>
8. Kerzner H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2017. 1296 p. ISBN: 9781119165352 URL: <https://surl.li/cgmzvj>
9. Beck K. та ін. *Manifesto for Agile Software Development*. 2001. URL: agilemanifesto.org
10. Schwaber K., Sutherland J. *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum*. November 2020. URL: scrumguides.org
11. Project Management Institute (PMI). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition*. Newtown Square, PA: PMI, 2021. URL: [pmi.org](https://www.pmi.org)
12. AXELOS. *Managing Successful Projects with PRINCE2® (6th Edition)*. London: TSO, 2017. ISBN 9780113315338 URL: <https://surl.li/zjlnut>
13. Atlassian. *Atlassian Intelligence – AI tools for Jira and Confluence*. 2024. URL: atlassian.com
14. ClickUp. *AI in Project Management: WBS & Sprint Planning Examples*. 2023. URL: clickup.com
15. Microsoft. *Microsoft 365 Copilot: Reinventing productivity with AI*. Microsoft, 2023. URL: microsoft.com
16. PMI; Agile Alliance. *Agile Practice Guide*. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017. 183 p. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/framework/agile-practice-guide>
17. World Bank Group. *Digital Progress and Trends Report / Digital Transformation – Overview*. World Bank Group, 2022–2024. URL: worldbank.org

References

1. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

2. High-Level Expert Group on Artificial Intelligence (EU). (2019). Ethics guidelines for trustworthy AI. European Commission. Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai>
3. Salimimoghadam, S., Ghanbaripour, A. N., Tumpa, R. J., Rahimi, A. K., Golmoradi, M., Rashidian, S., & Skitmore, M. (2025). The rise of artificial intelligence in project management: A systematic literature review of current opportunities, enablers, and barriers. *Buildings*, 15(7), 1130. <https://doi.org/10.3390/buildings15071130>
4. Hashfi, M. I., & Raharjo, T. (2023). Exploring the challenges and impacts of artificial intelligence implementation in project management: A systematic literature review. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 14(9), 366–376. Retrieved from <https://salo.li/c6C2f98>
5. Vasylenko, V. M., & Vakaliuk, T. A. (2024). Shtuchnyi intelekt v upravlinni proiektamy: analiz suchasnykh doslidzhen ta perspektyv rozvytku [Artificial intelligence in project management: analysis of current research and development prospects]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Tekhnichni nauky*, 35(74)(4). <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.4/10> [in Ukrainian].
6. Bachynskyi, O. I. (2024). Vykorystannia shtuchnoho intelektu yak instrumentu upravlinnia proiektamy [The use of artificial intelligence as a project management tool]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-18> [in Ukrainian].
7. Russell, S., & Norvig, P. (2020). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson. <https://aima.cs.berkeley.edu/>
8. Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
9. Beck, K., et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Retrieved from <https://agilemanifesto.org>
10. Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide: The definitive guide to Scrum*. Retrieved from <https://www.scrumguides.org>
11. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.)*. Newtown Square, PA: PMI. Retrieved from <https://www.pmi.org>
12. AXELOS. (2017). *Managing successful projects with PRINCE2® (6th ed.)*. London: TSO.
13. Atlassian. (2024). *Atlassian Intelligence – AI tools for Jira and Confluence*. Retrieved from <https://www.atlassian.com>
14. ClickUp. (2023). *AI in project management: WBS & sprint planning examples*. Retrieved from <https://clickup.com>
15. Microsoft. (2023). *Microsoft 365 Copilot: Reinventing productivity with AI*. Microsoft. Retrieved from <https://www.microsoft.com>
16. Project Management Institute, & Agile Alliance. (2017). *Agile practice guide*. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Retrieved from <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/framework/agile-practice-guide>
17. World Bank Group. (2022–2024). *Digital progress and trends report: Digital transformation – overview*. World Bank Group. Retrieved from <https://www.worldbank.org>

Статтю отримано 01.02.2025

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ЕКОНОМІКА ПРАЦІ

УДК 614.2:331.108(477)

JEL: I18; J24

DOI: 10.35774/rarrpsu2025.30.061

Руслан АВГУСТИН

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет,
E-mail: avgustyn@ukr.net
ORCID ID: 0000-0003-3101-7107

Ірина ДЕМКІВ

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет
E-mail: demkiv_irina@ukr.net
ORCID ID: 0000-0001-6538-7988

Юрій ОМЕЛЬЧЕНКО

аспірант за освітньо-науковою програмою «Менеджмент»,
Західноукраїнський національний університет
E-mail: omelchenko2305@gmail.com
ORCID ID: 0009-0009-9168-8798

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕДИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ

АНОТАЦІЯ

Вступ. У статті розглянуто проблематику управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я в контексті трансформаційних змін у медичній системі України. В умовах війни, демографічної кризи та еміграційних викликів важливого значення набуває ефективне стратегічне управління персоналом, яке здатне забезпечити стійкість, якість і неперервність надання медичних послуг. Традиційні адміністративні моделі не враховують складну динаміку сучасного ринку праці, кризові навантаження на медичний персонал, а також недостатній рівень цифровізації та гнучкості кадрових процесів. Створення системи стратегічного HR-менеджменту у ЗОЗ, орієнтованої на збереження людського капіталу, професійне зростання персоналу та інституційну сталість, розглядається як необхідна умова реформування галузі та підвищення її спроможності відповідати на виклики сучасності.

Мета статті – дослідження системних проблем, чинників впливу та стратегічних орієнтирів ефективного управління кадровим потенціалом у закладах охорони здоров'я України.

Методи дослідження. Для досягнення окресленої мети застосовано загальнонаукові методи аналізу, порівняння, систематизації та графічної візуалізації, а також вторинний аналіз статистичних й емпіричних даних міжнародних і вітчизняних інституцій.

Результати. У процесі дослідження проаналізовано динаміку змін чисельності медичних працівників в Україні, їхній розподіл за типами медичних закладів і регіонами, рівень укомплектованості закладів охорони здоров'я, а також основні проблеми мотивації та професійного вигорання персоналу. Наведено приклади ефективних стратегій кадрового планування, що реалізуються на рівні міжнародних проєктів і пілотних ініціатив. Запропоновано стратегічну модель управління кадровим потенціалом ЗОЗ, яка враховує етапи аналізу кадрової ситуації, прогнозування потреб, формування HR-політики, а також оцінювання результатів та адаптацію до нових умов. Результати дослідження засвідчили потребу в інтеграції сучасних

цифрових інструментів, психологічної підтримки медичних працівників і підвищення автономії ЗОЗ у питаннях управління персоналом.

Ключові слова: кадровий потенціал; система охорони здоров'я; стратегія управління; трансформація; людські ресурси в охороні здоров'я.

Формули: 0, рис.: 2, табл.: 4, бібл.: 10.

Ruslan AVHUSTYN, Iryna DEMKIV, Yurii OMELCHENKO
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HEALTH CARE INSTITUTIONS UNDER THE
TRANSFORMATION OF UKRAINE'S MEDICAL SYSTEM: CHALLENGES, TRENDS AND
STRATEGIC GUIDELINES

ABSTRACT

Introduction. The article examines the issue of human resource management in health care institutions in the context of transformational changes in Ukraine's medical system. In the conditions of war, demographic crisis, and emigration challenges, effective strategic personnel management becomes crucial for ensuring resilience, quality, and continuity of health services. Traditional administrative models fail to address the dynamic nature of today's labor market, the crisis-induced burden on healthcare workers, and the insufficient level of digitization and flexibility in HR processes. The creation of a strategic HR management system in healthcare facilities, focused on preserving human capital, professional development, and institutional sustainability, is viewed as a necessary condition for successful reform and system resilience.

Purpose of the article – to study the systemic challenges, influencing factors, and strategic guidelines for effective human resource management in Ukraine's healthcare institutions.

Research Methods. The research is based on general scientific methods of analysis, comparison, systematization, graphical visualization, and secondary analysis of statistical and empirical data from national and international institutions.

Results. The study analyzes the dynamics of changes in the number of medical personnel in Ukraine, their distribution by facility type and region, the staffing level of healthcare institutions, and key issues related to motivation and professional burnout. Examples of effective HR planning strategies implemented in international projects and pilot initiatives are provided. A strategic model of HR management in healthcare institutions is proposed, including stages of HR situation assessment, forecasting, policy formation, and results evaluation with adjustment. The results confirm the need to integrate modern digital tools, provide psychological support to healthcare workers, and expand institutional autonomy in managing personnel.

Keywords: human resources capacity; healthcare system; management strategy; transformation; health workforce.

Formulas: 0, **fig.:** 2, **table:** 4, **bibl.:** 10.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. Удосконалення системи управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я є надзвичайно актуальним у контексті глибокої трансформації медичної галузі України, що відбувається під впливом зовнішньополітичної нестабільності, повномасштабної війни, структурних змін у системі фінансування медичних послуг і загальносвітових викликів у сфері охорони здоров'я. В умовах значного зростання навантаження на медичних працівників, дефіциту кадрів, зниження престижу медичних професій, професійного вигорання та міграції фахівців постає нагальна потреба у розробленні нових стратегій збереження й розвитку людського капіталу. Традиційні адміністративно-командні підходи до кадрового управління в закладах охорони здоров'я не забезпечують належного рівня гнучкості, адаптивності та мотивації персоналу, що вимагає пошуку альтернативних моделей HR-менеджменту, заснованих на принципах стратегічного планування, цифровізації, інституційної автономії й підтримки професійного розвитку.

Сучасні тенденції реформування системи охорони здоров'я України орієнтуються на посилення спроможності первинної ланки, децентралізацію управління, запровадження клінічних маршрутів пацієнта і нових механізмів оплати праці медичного персоналу, що вимагає комплексного переосмислення кадрової політики. Основним завданням у цьому процесі є створення ефективних механізмів оцінювання потреб у кадрах, прогнозування їхнього дефіциту, формування стимулюючого середовища та збереження професійного ядра системи охорони здоров'я.

Упровадження стратегічного підходу до управління персоналом відкриває нові можливості для підвищення якості медичної допомоги, зменшення дисбалансів між регіонами, забезпечення сталого розвитку кадрового потенціалу галузі [1].

Особливої ваги ця проблематика набуває в умовах збройного конфлікту, коли кадрові ресурси системи охорони здоров'я працюють у надзвичайному режимі, потребують підтримки, перепрофілювання, мобільності та адаптації до нових викликів. У цьому контексті управління кадровим потенціалом ЗОЗ є не лише об'єктом прикладних досліджень, а й важливим напрямом наукового аналізу, що потребує синтезу міждисциплінарних знань, зокрема в галузях управління персоналом, медицини, соціальної психології, економіки та державного управління. Формування адаптивної, ефективної та сталостійкої моделі управління медичними кадрами є одним із пріоритетів для забезпечення доступності медичної допомоги, збереження здоров'я нації та зміцнення національної безпеки України.

Метою статті є виявлення сучасних викликів і системних проблем в управлінні кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я України, обґрунтування напрямів удосконалення кадрової політики у сфері охорони здоров'я й розроблення стратегічної моделі ефективного управління персоналом у ЗОЗ з урахуванням трансформаційних процесів у медичній системі, соціальних ризиків, регіональної диференціації та євроінтеграційних орієнтирів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління кадровим потенціалом у сфері охорони здоров'я привертає дедалі більшу увагу дослідників як в Україні, так і за її межами. У працях представників міжнародних організацій, зокрема Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), наголошується на критичному значенні кадрового ресурсу для функціонування медичних систем у кризових умовах. У доповіді ВООЗ «Results of initial health labour market analysis in Ukraine» (2024) зазначено, що в Україні спостерігається не лише нестача лікарів і середнього медичного персоналу, а й суттєва нерівномірність їхнього розподілу між регіонами, що посилює диспропорції в доступі до медичних послуг. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) у своїх аналітичних звітах вказує на зростаючу потребу в нових підходах до стратегічного планування персоналу в медичній галузі, зокрема через інтеграцію цифрових інструментів, прогнозування потреб і неперервне професійне навчання [2].

Незважаючи на наявність значного теоретичного і прикладного доробку, в сучасній науковій літературі недостатньо висвітлено питання комплексного управління кадровим потенціалом у ЗОЗ в умовах надзвичайних ситуацій, особливо з урахуванням впливу війни, масової міграції, цифрової трансформації та реформування фінансових механізмів охорони здоров'я. Відчутною є нестача емпіричних досліджень, що дозволятимуть б порівнювати ефективність впроваджених кадрових стратегій на рівні окремих регіонів чи типів медичних закладів.

Таким чином, існує потреба у поглибленому аналізі й розробленні стратегічних підходів до управління кадровим потенціалом ЗОЗ, що поєднуюватимуть міжнародний досвід, національні реалії та інституційну специфіку медичної сфери України.

Виклад основного матеріалу. Реформування системи охорони здоров'я України супроводжується масштабними структурними, фінансовими та організаційними змінами, які суттєво впливають на функціонування закладів охорони здоров'я, насамперед у сфері управління людськими ресурсами. В умовах зростання вимог до якості медичної допомоги, одночасного дефіциту персоналу, посилення навантаження та морально-психологічного тиску на медичних працівників, актуалізується проблема формування ефективних механізмів стратегічного управління кадровим потенціалом. Зміни у законодавчому полі, запровадження принципів автономізації, контрактування з НСЗУ, посилення ролі місцевих громад в управлінні ЗОЗ, а також загрози, пов'язані з війною та міграційними процесами, потребують нового бачення кадрової політики, орієнтованої не лише на утримання персоналу, а й на його розвиток, адаптацію і мобілізацію до нових умов діяльності.

З огляду на це дослідження кадрового потенціалу ЗОЗ вимагає системного підходу, який поєднує кількісні й якісні характеристики, аналіз динаміки трудових ресурсів, вивчення мотиваційного середовища, а також оцінювання ефективності реалізованих управлінських рішень. Основна увага в цьому разі приділяється аналізу сучасного стану кадрового забезпечення медичної галузі, окресленню основних тенденцій і загроз, а також обґрунтуванню стратегічної моделі управління людськими ресурсами у сфері охорони здоров'я України.

Аналіз кадрового забезпечення системи охорони здоров'я України свідчить про поглиблення структурних дисбалансів, що ускладнюють забезпечення сталого функціонування медичних закладів у регіонах. За даними Міністерства охорони здоров'я України, за станом на кінець 2023 р.

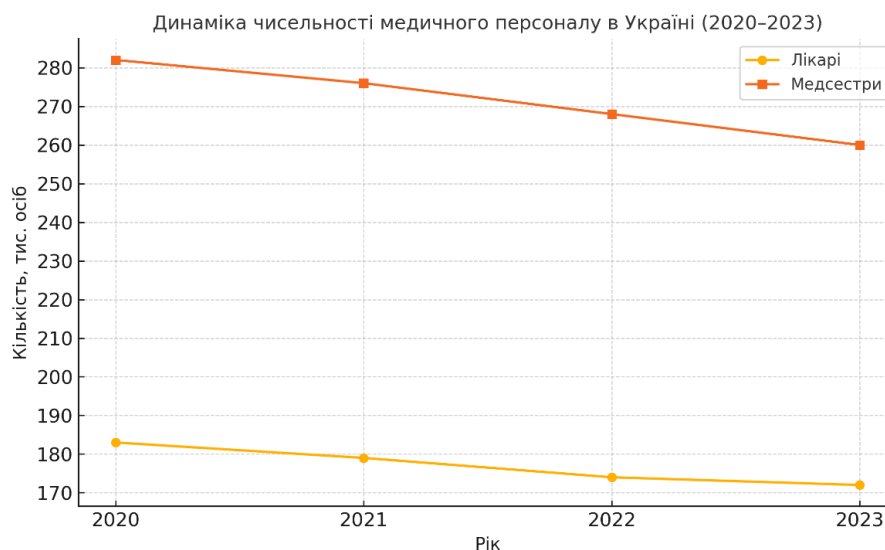
в Україні налічувалося близько 172 тисячі лікарів, що становить приблизно 41,7 лікаря на 10 тисяч населення [3] (табл. 1; рис. 1). Водночас, за оцінками Всесвітньої організації охорони здоров'я, оптимальний показник має становити не менш ніж 55 лікарів на 10 тисяч осіб, що вказує на суттєвий дефіцит [4]. Особливо критичною є ситуація у східних та південних регіонах України, де через воєнні дії зафіксовано масове скорочення штатів, евакуацію персоналу, знищення інфраструктури та тимчасову втрату кадрового потенціалу.

Таблиця 1

Динаміка основних показників кадрового забезпечення ЗОЗ України, 2020–2023 рр.*

Показник	2020	2021	2022	2023
Кількість лікарів, тис. осіб	183	179	174	172
Кількість медсестер, тис. осіб	282	276	268	260
Частка лікарів віком понад 50 років	31%	33%	35%	38%
Вакантність штатів у ЗОЗ	12%	14%	16%	19%

* Згідно з даними МОЗ України, НСЗУ, ВООЗ.

**Рис. 1. Динаміка скорочення чисельності медичного персоналу в Україні у 2020–2023 рр.**

Регіональна диспропорція у забезпеченні медичним персоналом є однією з базових проблем кадрового управління. Наприклад, за даними НСЗУ, у 2023 р. рівень укомплектованості лікарями первинної ланки в окремих громадах Волинської, Рівненської та Івано-Франківської областей становив понад 80%, тоді як на територіях, що постраждали від бойових дій, цей показник не перевищував 40%. Така нерівномірність зумовлює погіршення доступу населення до базових медичних послуг та підвищення навантаження на наявний персонал [5].

Окрім кількісного дефіциту, важливою проблемою є і якісна деградація кадрового потенціалу, що виявляється у старінні медичного персоналу, низькому рівні кваліфікації в окремих сегментах, недостатній мотивації до професійного розвитку. За даними аналітичного звіту ВООЗ (2024), середній вік лікаря в Україні перевищує 49 років, а понад 35% фахівців працюють на 1,5–2 ставки, що є свідченням системного кадрового перенавантаження. Значна частина лікарів, особливо в сільській місцевості, не має доступу до сучасного обладнання, цифрових інструментів і регулярного підвищення кваліфікації [2].

Проблема професійного вигорання також набуває масштабного характеру. Згідно з результатами соціологічного опитування, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології в 2023 р., 62% медичних працівників вказали на відчуття емоційного виснаження, 48% – на зниження мотивації, а 31% розглядали можливість залишити професію найближчим часом. Основними причинами респонденти називали низький рівень оплати праці, недостатню підтримку керівництва, інтенсивний графік роботи та психологічне навантаження [10].

Аналіз кадрової ситуації у сфері охорони здоров'я України дає змогу зробити висновок про суттєву невідповідність між потребами населення у медичному забезпеченні та наявними кадровими ресурсами. За даними OECD Health Statistics [2], забезпеченість лікарями в Україні

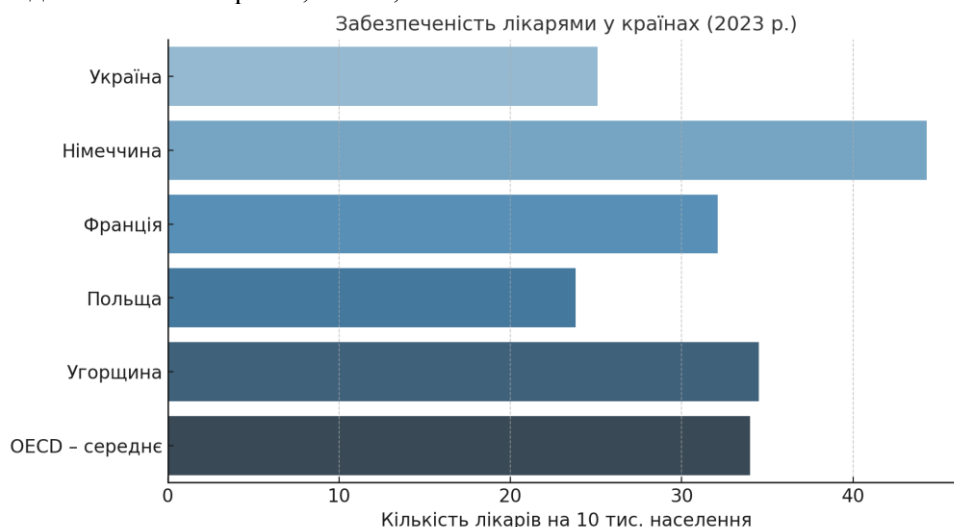
становила 25,1 на 10 тис. населення, що є нижчим за середній показник країн OECD (34,0) і значно нижчим, ніж у Німеччині (44,3) або Угорщині (34,5). Порівняльні дані подано в табл. 2 та на рис. 2.

Таблиця 2

Забезпеченість лікарями в 2023 р.*

Країна	Лікарі на 10 тис. населення
Україна	25,1
Німеччина	44,3
Франція	32,1
Польща	23,8
Угорщина	34,5
OECD – середнє	34,0

* Згідно з даними МОЗ України, НСЗУ, ВООЗ.

**Рис. 2. Забезпеченість лікарями в 2023 р.***

* Згідно з даними МОЗ України, НСЗУ, ВООЗ.

Ці дані свідчать про недостатню чисельність медичних працівників в Україні, що особливо критично виявляється в регіонах, де спостерігається надмірне навантаження на персонал, зменшення кількості ставок та обмежений доступ населення до медичної допомоги. Така ситуація унеможливорює сталий розвиток системи охорони здоров'я і потребує перегляду кадрової політики як на державному, так і на інституційному рівнях. Водночас спостерігається нерівномірний розподіл фахівців між великими містами й сільськими територіями, що посилює регіональні диспропорції. Гостро постає проблема вікового складу працівників – понад 50% лікарів мають вік понад 50 років, що свідчить про відсутність ефективного оновлення персоналу та недостатню мотивацію молоді обирати медичну професію.

Трансформація медичної системи України, започаткована в межах реформи фінансування та децентралізації, супроводжується значними викликами щодо збереження кадрового потенціалу. Війна, що розпочалася в 2022 р., лише загострила існуючі проблеми, призвівши до руйнування інфраструктури, переміщення населення та зростання навантаження на персонал у прифронтових і тилкових регіонах. За оцінюванням ВООЗ, унаслідок бойових дій було атаковано понад 1400 об'єктів медичної інфраструктури, в тому числі десятки лікарень. Як наслідок, у багатьох закладах охорони здоров'я спостерігається дефіцит кадрів, втрата кваліфікованих фахівців, особливо у сфері первинної медичної допомоги та екстреної медицини [4].

Структурні зміни в системі управління, зокрема перехід до контрактного механізму фінансування та автономізації закладів, вимагали суттєвої адаптації персоналу до нових управлінських й організаційних умов. Проте, згідно з даними Національної служби здоров'я України [5], лише 27% керівників ЗОЗ мають фахову управлінську підготовку, що ускладнює реалізацію сучасних HR-практик. Додатковим навантаженням є цифровізація, яка без належного навчання персоналу іноді сприймається не як полегшення, а як бар'єр до ефективної роботи.

Актуалізується проблема *емоційного вигорання*. Опитування медичних працівників, проведене USAID у 2023 р. у лікарнях східної України, засвідчило, що 63% фахівців відчувають хронічну втому, 51% – зниження професійної мотивації, а 38% – потребу в психологічній підтримці. З огляду на ці дані доходимо висновку, що ментальне здоров'я персоналу має бути пріоритетом кадрової політики.

Таблиця 3

Основні ризики управління персоналом ЗОЗ під час дії воєнного стану*

Ризик	Частота / масштаб вияву
Вимушена міграція медиків	Понад 10 000 осіб (2022–2023)
Професійне вигорання	63% персоналу (опитування USAID)
Недостатній рівень управлінської підготовки	73% керівників без профільної освіти
Руйнування інфраструктури	1400+ атак на медзаклади

* Згідно з даними МОЗ України, USAID, НСЗУ, ВООЗ.

Отже, кадрова криза у системі охорони здоров'я України має не лише кількісний, а й якісний характер. Крім чисельного дефіциту, спостерігається низький рівень адаптивності персоналу до нових управлінських моделей, недостатність соціального захисту, емоційна втома й втрата довіри до системи. Для подолання цієї кризи необхідне стратегічне переосмислення принципів управління людськими ресурсами з урахуванням чинників безпеки, психологічної підтримки, освітнього супроводу та організаційної культури.

Під впливом трансформаційних процесів у медичній системі України кадрова політика в ЗОЗ поступово зміщується від адміністративно-наказових форм до більш стратегічно орієнтованих моделей управління персоналом. Водночас цей перехід не завжди є послідовним і достатньо ефективним, що зумовлює наявність низки системних суперечностей. Одним із важливих кроків є автономізація медичних установ, що передбачає більшу управлінську самостійність, ураховуючи питання найму, звільнення, мотивації персоналу та визначення обсягів оплати праці. Це створює передумови для запровадження сучасних HR-технологій, проте на практиці багато ЗОЗ продовжують діяти за застарілими схемами.

Національна служба здоров'я України як головний закупівельник послуг у системі охорони здоров'я стимулює заклади до підвищення ефективності управління людськими ресурсами через механізми контрактування та оплати за результати. Згідно з аналітичним звітом НСЗУ за 2023 р., лише близько 35% закладів охорони здоров'я мають розроблену стратегічну кадрову політику, що передбачає цілеспрямоване управління професійним розвитком, оцінкою компетентностей та адаптацією нових працівників. Більшість ЗОЗ обмежується кадровим обліком і плануванням штатного розпису без довгострокового бачення формування кадрового потенціалу [5].

Відсутність системного підходу часто супроводжується проблемами професійного розвитку працівників. Наприклад, за результатами вибіркового аналізу регіональних департаментів охорони здоров'я, понад 60% молодих фахівців не мають доступу до менторства, інтернатури з сучасними клінічними практиками або системної підтримки адміністрації. Особливо це стосується медичних працівників первинної ланки у сільській місцевості, які працюють ізольовано, без належної інтеграції з професійною спільнотою.

Водночас окремі заклади демонструють приклади ефективних підходів до управління кадрами. Зокрема, в провідних університетських клініках і комунальних некомерційних підприємствах, що беруть участь у міжнародних проєктах, активно застосовуються системи оцінювання ефективності праці, навчальні модулі з цифрової медицини, управління емоційною стійкістю персоналу та гнучке планування робочого часу. Ці підходи ґрунтуються на принципах *evidence-based management*, передбачають регулярний зворотний зв'язок, розвиток *soft skills* і профілактику професійного вигорання.

Іншим перспективним напрямом є впровадження цифрових HR-рішень. Наприклад, система «eHealth» надає можливості не лише для електронного ведення медичної документації, а й для створення аналітичного профілю закладу, що охоплює кадрову інформацію, рівень навантаження на персонал і потреби у професійному навчанні [6]. Проте інтеграція таких інструментів наразі залишається доволі фрагментарною.

Загалом результати оцінювання сучасних підходів свідчать про наявність інституційного потенціалу для переходу до стратегічного управління людськими ресурсами, однак реалізація цих

можливостей вимагає політичної волі, управлінських компетентностей керівників ЗОЗ, підтримки на рівні галузевих політик і фінансування.

Актуальні трансформаційні виклики потребують не лише стабілізації кадрової ситуації в закладах охорони здоров'я, а й стратегічного оновлення системи управління персоналом на основі сучасних управлінських концепцій [7]. Стратегічні орієнтири кадрової політики в ЗОЗ мають ґрунтуватися на принципах сталості, адаптивності, цифрової інтегрованості та орієнтації на результат (табл. 4). Одним із основних напрямів є впровадження *стратегічного HR-менеджменту*, що передбачає довгострокове планування кадрових потреб, управління талантами, формування позитивної організаційної культури і розвиток лідерства серед керівників середньої та вищої ланок.

Таблиця 4

Основні стратегічні орієнтири управління кадровим потенціалом ЗОЗ

Орієнтир	Інструменти реалізації
Стратегічне кадрове планування	HR-аналітика, прогнозування потреб, кадрові резерви
Професійний розвиток	Програми НПП, стажування, e-learning
Психоемоційна підтримка персоналу	Ментальне здоров'я, супервізія, кризові інтервенції
Цифровізація HR-процесів	Електронні платформи обліку, аналітики та навчання
Розвиток управлінської спроможності	Тренінги з лідерства, управління змінами, коучинг

На сьогодні, згідно з даними OECD, лише 15% медичних установ в Україні застосовують інструменти стратегічного планування кадрів, що свідчить про низький рівень інституціоналізації цієї функції [2]. Суттєвим резервом розвитку є впровадження *електронних HR-систем*, що дають можливість вести кадровий облік, здійснювати планування та аналіз продуктивності персоналу на основі даних [8]. Цифровізація має вмщати не лише адміністративні функції, а й системи навчання (e-learning), внутрішнього зворотного зв'язку та оцінювання задоволеності персоналу.

Іншим стратегічним вектором є *підвищення ролі неперервного професійного розвитку (НПП)*. Нині участь у програмах НПП беруть лише 37% медичних працівників у регіонах поза межами обласних центрів [3]. За такого розриву потрібні фінансова, організаційна та інформаційна підтримка держави, а також дієва мотиваційна модель на рівні закладів. Варто застосовувати принципи індивідуальних траєкторій розвитку, сертифікаційні курси, коучингові програми, міжвідомчі стажування.

Формування цілісної кадрової політики в галузі охорони здоров'я передбачає не лише корекцію поточних адміністративних підходів, а й стратегічний зсув до управління людським капіталом як найціннішим ресурсом ЗОЗ [9]. Лише за умови інтеграції стратегічного бачення, цифрових технологій, соціально-психологічної підтримки та системи мотивації можливо забезпечити стійкість, ефективність і конкурентоспроможність медичних установ на сучасному етапі.

Аналіз поточного стану кадрового потенціалу та виклики трансформаційної кризи у сфері охорони здоров'я засвідчили необхідність розробки стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, здатного не лише реагувати на проблеми, а й формувати стійкі механізми розвитку. Узагальнення результатів дає змогу створити інтегровану *стратегічну модель*, що системно поєднує базові напрями кадрової політики в закладах охорони здоров'я.

Центральним елементом моделі є *стратегічне управління кадровим потенціалом*, що забезпечує гармонійне поєднання п'яти взаємопов'язаних компонентів. По-перше, це *стратегічне кадрове планування*, що базується на HR-аналітиці та прогнозуванні потреб у персоналі. Цей компонент є основою для забезпечення відповідності між потребами медичних закладів і наявними кадровими ресурсами. У межах стратегічного планування визначаються поточні й перспективні потреби в кадрах, формуються кадрові резерви, оцінюється демографічна структура персоналу, планується залучення молодих фахівців. Особлива увага приділяється впровадженню HR-аналітики – інструментів аналізу вікової, професійної та регіональної структури працівників, прогнозуванню виходу на пенсію, плинності кадрів тощо. Стратегічне планування дає змогу уникнути хаотичних скорочень або дефіциту персоналу в критичних галузях медичної допомоги. По-друге, це *розвиток HR-цифровізації*, що передбачає впровадження електронного обліку, інструментів внутрішньої комунікації та онлайн-навчання. Цифровізація HR-процесів є критично важливою в умовах децентралізації та автономізації медичних установ. До основних цифрових рішень належать такі: електронні платформи для кадрового обліку, інструменти моніторингу продуктивності персоналу,

системи внутрішнього спілкування (Intranet), автоматизовані модулі навчання (e-learning), модулі оцінювання мотивації й залученості працівників. Цифрові HR-системи забезпечують прозорість, ефективність і швидкість ухвалення управлінських рішень, даючи змогу адміністраціям ЗОЗ працювати на основі даних (data-driven management). Крім того, цифровізація сприяє підвищенню рівня довіри до процесів призначень, атестації, преміювання. По-третє, це *неперервний професійний розвиток*, реалізований через індивідуалізовані траєкторії, сертифікацію та коучингову підтримку. Цей блок передбачає створення гнучкої системи освіти, яка відповідає як стратегічним завданням закладу, так і індивідуальним траєкторіям розвитку кожного працівника. НПП охоплює регулярне проходження курсів, участь у конференціях, стажування, інтернатуру, онлайн-навчання та внутрішні тренінги. Особлива увага приділяється розвитку міждисциплінарних компетентностей, таких як управління змінами, цифрова грамотність, робота в команді. Сучасна система НПП має підтримувати принцип *microlearning* (навчання малими дозами), адаптивного навчання та містити оцінювання ефективності кожного освітнього заходу. По-четверте, це *ментальна підтримка персоналу*, що охоплює психологічну допомогу, формування культури взаємопідтримки й профілактику вигорання. З огляду на високе емоційне навантаження, особливо в умовах війни, пандемій чи надзвичайних ситуацій, психологічна підтримка персоналу набуває першочергового значення. До інструментів ментального супроводу належать такі: програми психологічного консультування, кризові інтервенції, створення команд підтримки (peer-support), впровадження політик щодо запобігання вигоранню та мобінгу. Важливо розвивати культуру ментального здоров'я, в якій звернення за допомогою не є виявом слабкості, а навпаки, свідомим ресурсним кроком. Цей компонент напряду впливає на збереження професійної мотивації та довготривалу лояльність до установи. І п'ятий блок – це *розвиток управлінських компетентностей і лідерства*, спрямований на посилення професіоналізму керівників і команд. Останній блок моделі акцентує увагу на потребі формування нової генерації керівників у медичній сфері, які володіють не лише клінічними, а й управлінськими навичками. Зокрема, це розвиток стратегічного мислення, управління змінами, антикризове лідерство, делегування, управління конфліктами, етичне ухвалення рішень. Сучасні ЗОЗ мають запроваджувати школи керівника, менторські програми, управлінські симуляції, а також оцінювання управлінських KPI. Потужне управлінське ядро – запорука ефективного впровадження реформ і підтримки кадрової стійкості.

Запропонована модель є результатом синтезу теоретичних положень сучасного HR-менеджменту, емпіричного аналізу кадрової ситуації в Україні та міжнародних підходів до кадрової політики у сфері охорони здоров'я. Її впровадження дає змогу здійснювати не лише оперативне управління персоналом, а й забезпечити довгострокову кадрову стійкість, інноваційну спроможність і соціальну відповідальність медичних закладів.

Висновки. Управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я в умовах трансформації медичної системи України постає одним із основних викликів сучасності. Проведений аналіз дав змогу виявити низку критичних дисбалансів, зокрема регіональну нерівномірність забезпечення кадрами, старіння персоналу, виражене професійне вигорання, а також недостатню спроможність управлінських команд до реалізації сучасних HR-інструментів. У контексті зовнішніх загроз, насамперед повномасштабної війни, ці проблеми лише загострилися, вказавши на необхідність системного підходу до кадрової політики.

На основі проведеного дослідження сформовано цілісну стратегічну модель, що об'єднує п'ять основних орієнтирів кадрового управління: стратегічне планування, цифровізацію HR-процесів, неперервний професійний розвиток, ментальну підтримку персоналу та розвиток управлінських компетентностей. Саме така комплексна модель здатна забезпечити кадрову стійкість, адаптивність та інноваційність системи охорони здоров'я в довгостроковій перспективі.

Практичні рекомендації, що ґрунтуються на результатах проведеного дослідження, такі: впровадження електронних HR-платформ у кожному ЗОЗ, розширення програм неперервного навчання з акцентом на «м'які» навички, інституціоналізація служб психологічної підтримки для персоналу, розробку стратегій кадрового резерву, а також професіоналізацію управління медичними закладами через системне лідерське навчання. Реалізація зазначених підходів можлива лише за умови політичної волі, міжсекторальної взаємодії та довгострокового бачення розвитку людського капіталу як центральної цінності системи охорони здоров'я.

Література

1. Августин Р. Р., Стахів О. В. Управління процесами інтелектуалізації – системна умова розвитку закладів охорони здоров'я. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.*

2023. № 37. С. 13-21.

2. OECD (2023), Health at a Glance 2023: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/7a7afb35-en>

3. Міністерство охорони здоров'я України: офіційний сайт. URL: <https://moz.gov.ua>

4. Some rights reserved. This work is available under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 IGO licence (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-ncsa/3.0/igo>).

5. Національна служба здоров'я України: офіційний сайт. URL: <https://nszu.gov.ua>

6. Організація діяльності закладу охорони здоров'я / нав. посібник за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л., Тернопіль, Крок. 2021. 516 с. URL: <https://salo.li/829ceab>

7. Августин Р., Демків І. Управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я. *Development Service Industry Management*. 2024. (2), 284–288. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(45\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(45)).

8. Августин Р. П., Стахів О. В. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Академічні візії*. 2023. № 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250>.

9. Stahiv O., Biletska I., Perepolkina O., Avgustyn R., Mykytyn O. (2023). Efficiency of the Implementation of Innovation and Investment Projects at Healthcare Institutions: Integral Analysis and Ways of Enhancement. *Science and Innovation*, 19(5), 18–33. <https://doi.org/10.15407/scine19.05.018>

10. Botiakova V.V. Prevalence of burnout syndrome among medical professionals in Ukraine from 2018 to 2023 *Art of Medicine*, 2023, vol. 1 (25), pp. 92–104.

References

1. Avhustyn R. R., Stakhiv O. V. (2023). Upravlinnia protsesamy intelektualizatsii – systemna umova rozvytku zakladiv okhorony zdorovia [Management of intellectualization processes – a systemic condition for the development of healthcare institutions]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, 37, 13–21.

2. OECD (2023). Health at a Glance 2023: OECD Indicators. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/7a7afb35-en>

3. Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy: ofitsiyni sait [Ministry of Health of Ukraine: official website]. URL: <https://moz.gov.ua>

4. Some rights reserved. This work is available under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 IGO licence (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo>)

5. Natsionalna sluzhba zdorovia Ukrainy: ofitsiyni sait [National Health Service of Ukraine: official website]. URL: <https://nszu.gov.ua>

6. Orhanizatsiia diialnosti zakladu okhorony zdorovia / navch. posibnyk za red. Shkilniaka M. M., Zheliuk T. L. [Organization of a healthcare institution's activity: textbook / ed. by M. Shkilniak, T. Zheliuk]. Ternopil: Krok, 2021. 516 p. URL: <https://salo.li/829ceab>

7. Avhustyn R., Demkiv I. (2024). Upravlinnia kadrovym potentsialom zakladiv okhorony zdorovia [Management of the human resources capacity in healthcare institutions]. *Development Service Industry Management*, (2), 284–288. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(45\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(45))

8. Avhustyn R. R., Stakhiv O. V. (2023). Vyznachennia stratehichnykh priorytetiv upravlinnia systemnym rozvytkom zakladiv okhorony zdorovia [Defining strategic priorities in managing systemic development of healthcare institutions]. *Akademichni vizii*, 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250>

9. Stahiv O., Biletska I., Perepolkina O., Avgustyn R., Mykytyn O. (2023). Efficiency of the Implementation of Innovation and Investment Projects at Healthcare Institutions: Integral Analysis and Ways of Enhancement. *Science and Innovation*, 19(5), 18–33. <https://doi.org/10.15407/scine19.05.018>

10. Botiakova V. V. (2023). Prevalence of burnout syndrome among medical professionals in Ukraine from 2018 to 2023. *Art of Medicine*, 1(25), 92–104.

Статтю отримано 02.05.2025

УДК: 331.18.2: 658.336

JEL classification: J21; M12; O15; J20; J28; I31

DOI: 10.35774/rarrpsu2025.30.070

Світлана ПРОХОРОВСЬКА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет
Електронна адреса: s.a.prokhorovska@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1444-8207>

Ірина ІЛЛЯШ

кандидат географічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет
Електронна адреса: irailiash@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9465-4165>

Богдан КАЛИНЯК

аспірант кафедри менеджменту, публічного
управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9589-4041>

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ КВАЛІФІКОВАНИМ ПЕРСОНАЛОМ

АНОТАЦІЯ

Вступ. За умов структурних деформацій демографічного складу робочої сили, трансформацій самого ринку праці, змін у соціально-економічному розвитку, що сталися за останні роки внаслідок початку пандемії COVID-19, а згодом – повномасштабного продовження війни РФ проти України, організації стикнулися з проблемою забезпечення кваліфікованим персоналом. Забезпечення реалізації бізнес-стратегій за сучасних умов неможливе без ефективних стратегій управління людськими ресурсами, які можуть забезпечити процес кадрового планування та залучення й збереження талантів, які так необхідні для збереження конкурентоспроможності.

Метою статті є дослідження стратегічних підходів для забезпечення організації кваліфікованим персоналом за умов невизначеності та сучасних викликів.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові методи пізнання, графічний метод та ін.

Результати. Встановлено, що сучасні системи стратегічного управління людськими ресурсами (SHRM) є ефективним інструментом залучення кваліфікованого персоналу та його збереження. Результат SHRM полягає в тому, що функціональні HR-стратегії дозволяють організації досягати цілей бізнес-стратегій. Обґрунтовано, що стратегічне забезпечення організації кваліфікованим персоналом є цілісною системою дій, спрямованих на довготривале зростання і стабільність, що поєднує аналітику, технології, партнерство та гуманний підхід до людської праці. Визначено, що забезпечення збалансованості SHRM з використанням цифрових HRM-систем, HR-аналітики, HR-бренду, безперервного навчання та інвестицій у людський капітал, політики різноманітності дозволяє досягати поставлених організаційних цілей, залучати та зберігати таланти, формувати інклюзивне середовище праці та зберігати конкурентоспроможність за нових умов.

Висновки. Сучасні SHRM системи сприяють зближенню бізнес-цілей з турботою про людські ресурси компанії, і, як наслідок, синергетичного ефекту; покращують добробут працівників, підвищують рівень задоволеності від виконуваної роботи, знижують плинність

кадрів, покращують результативність бізнесу. Отримані результати дозволяють обґрунтувати доцільність використання напрямів стратегічного управління людськими ресурсами у практичній діяльності організації за умов нестабільності та трансформацій. Вивчення впливу застосування SHRM на бренд роботодавця та досягнення організаційних цілей може стати предметом подальших досліджень у цьому напрямі.

Ключові слова: кваліфікований персонал, управління людськими ресурсами, управління персоналом, управління талантами, компетенції, штучний інтелект, HR-аналітика, HR-бренд, HRM-системи, HR-стратегії, HR-технології.

Формули: 0, рис.: 2, табл.: 1, бібл.: 30.

Svitlana PROKHOROVSKA, Iryna ILLIASH, Bohdan KALYNIK **STRATEGIC DIRECTIONS FOR PROVIDING THE ORGANIZATION WITH QUALIFIED PERSONNEL**

ABSTRACT

Introduction. Under the conditions of structural deformations of the demographic composition of the workforce, transformations of the labor market itself, changes in socio-economic development that have occurred in recent years as a result of the COVID-19 pandemic, and later – the full-scale continuation of the war against Ukraine, organizations have faced the problem of providing qualified personnel. Ensuring the implementation of business strategies under modern conditions is impossible without effective human resource management strategies that can ensure the process of personnel planning and attracting and retaining talents, which are so necessary to maintain competitiveness.

Purpose of the article. The purpose of the article is to study strategic approaches to providing the organization with qualified personnel under conditions of uncertainty and modern challenges.

Research methods. To achieve the set goal, general scientific methods of cognition, graphical method etc. were used.

Results. It was established that modern strategic human resource management (SHRM) systems are an effective tool for attracting qualified personnel, their retention and attraction. The result of SHRM is that functional HR-strategies allow the organization to achieve the goals of business strategies. It is substantiated that the strategic provision of the organization with qualified personnel is a holistic system of actions aimed at long-term growth and stability, combining analytics, technology, partnership and a humane approach to the person of labor. It is determined that ensuring the balance of SHRM using digital HRM systems, HR analytics, HR brand, continuous learning and investment in human capital, diversity policy allows achieving the set organizational goals, attracting and retaining talents, forming an inclusive work environment and maintaining competitiveness under new conditions.

Conclusions. Modern SHRM systems contribute to the convergence of business goals with the care of the company's human resources, and as a result of the synergistic effect, allow improving the well-being of employees, their satisfaction with the work performed, reducing staff turnover, and improving business performance. The results obtained allow us to substantiate the feasibility of using strategic human resource management areas in the practical activities of organizations in conditions of instability and transformations. Studying the impact of SHRM application on the employer brand and achieving organizational goals may become the subject of further research in this direction.

Keywords: skilled personnel, human resource management, personnel management, talent management, competencies, artificial intelligence, HR analytics, HR brand, HRM systems, HR strategies, HR technologies.

Formulas: 0, Fig.: 2, Table: 1, Bibl.: 30.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. В умовах стрімких змін, нестабільності соціально-економічного середовища, цифровізації, глобалізації ринку праці, зростання конкуренції, змін у трудових пріоритетах персоналу проблема стратегічного забезпечення організацій кваліфікованими кадрами набуває виняткової актуальності. За таких умов діяльність компаній, зумовлена як зовнішніми обставинами, динамічністю ринкових умов, так і внутрішньо фірмовими чинниками, збереження стійкості та ефективна стратегія стають критично важливими для посилення конкурентоспроможності. Особливу роль відіграють зміни на ринку праці та «кадровий голод», з якими все частіше стикаються компанії. Залучення кваліфікованого персоналу, їх збереження та

розвиток стають стратегічною метою управління людськими ресурсами будь-якої організації за викликів, що склалися. Проблема стратегічного забезпечення організацій кваліфікованим персоналом є особливо актуальною в умовах повномасштабної війни в Україні, оскільки остання спричинила глибокі трансформації ринку праці, кадрового потенціалу та управлінських практик.

Сучасним та ефективним інструментом для залучення кваліфікованого персоналу вважаються системи стратегічного управління людськими ресурсами (SHRM). Беззаперечними є переваги застосування SHRM-систем для залучення та розвитку, а також збереження талантів, що зі свого боку забезпечує новітні погляди на управління людськими ресурсами через систему управління талантами, яка своєю чергою сьогодні є надзвичайно важливою для виграшу у конкурентній боротьбі будь-якої організації.

Зважаючи на розуміння сутності стратегічного управління людськими ресурсами як цілеспрямованої діяльності із узгодження можливостей людських ресурсів організації з її цілями та довгостроковими стратегіями, здійснення практики управління персоналом організації як функції HR, що інтегрована із місією її діяльності, вважаємо, що саме такий підхід на сьогодні може забезпечити залучення та збереження кваліфікованого складу персоналу за умов нестабільності та змін.

Мета статті полягає у дослідженні стратегічних підходів до забезпечення організації кваліфікованим персоналом за умов невизначеності та сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми.

Власне концепція стратегічного управління людськими ресурсами (SHRM) виникла наприкінці 1980-х та на початку 1990-х років завдяки працям Л. Дайер та Г. В. Голдер (1988), Дж. Б. Барні (1991), Р. С. Шулера (1992), П. Ф. Боксолл (1996), Дж. Е. Делері та Х. Д. Доті (1996) та ін.; М. Армстронг та С. Тейлор [15], починаючи із 1990-х років і донедавна, присвячували суттєву частину досліджень стратегічному управлінню людськими ресурсами; фундаментальною метою стратегічного HR-менеджменту для досягнення стійкої конкурентної переваги є створення організаційного потенціалу завдяки залученню кваліфікованих, відданих та добре мотивованих працівників [15, с. 18]. SHRM базується на певних концепціях, забезпечує основу для стратегічних оглядів, у яких аналіз організаційного контексту та наявних HR-практик призводить до рішень щодо стратегічних планів розвитку загальних або конкретних HR-стратегій. SHRM передбачає здійснення відповідного вибору, який завжди присутній, та встановлення стратегічних пріоритетів. По суті, це інтеграція бізнес-стратегій та HR-стратегій, щоб останні сприяли досягненню перших.

Розвиток наукових поглядів щодо дефініції, сутності та ролі стратегічного управління людськими ресурсами продовжився у XXI ст. Так, у дослідженнях 2010-2020-их років, приміром, Х. Озутку (2010), Ю. Сусіловаті та ін. (2012), С. Угеоке та ін. (2014), Г. Уйсал (2014) зосереджують увагу на зв'язку між управлінням людськими ресурсами та організаційною ефективністю [23; 25; 27]; К. Дж. Хаваджа, С. Ажар та А. Аршад (2014) визначають SHRM через досягнення цілей організації за допомогою людських ресурсів [20]; А. Карман (2019) обґрунтовує розуміння сталого управління людськими ресурсами, застосування SHRM у контексті досягнення цілей працівників, організації та зовнішнього середовища на засадах сталості та досягнення добробуту [19]; Г. Уйсал досліджує зв'язок між системою управління персоналом і продуктивністю через індивідуальну продуктивність, наголошуючи на системному підході до дефініції (2019), впровадження SHRM в організаціях за допомогою стратегічних директорів з персоналу (2022) [28; 29]; Ш. Дівакар, П. Сінгх (2023) переосмислюють застосування SHRM через поєднання з постійним професійним розвитком, зосереджуючись на навичках персоналу [16]; Я. Мельхем, Х. Аль-Фава'ре (2024) обґрунтовують позитивний вплив вимірів стратегічного управління людськими ресурсами на залученість до праці і зменшення бажання звільнитися [21]; Хіна, Сірадж Р., Ясмін Гх. (2025) аналізують вплив практик стратегічного управління людськими ресурсами на результати роботи співробітників, їхнє задоволення від роботи та відданість організації [18].

Сучасні дослідження українських науковців теж свідчать про розуміння ними проблематики та пошуку можливостей для імплементації кращих світових досліджень та практик. Так, О. Балуєва та Г. Снопенко (2020) актуалізують необхідність трансформації функції управління персоналом та розвитку Digital-стратегії інтегрованої з HR-стратегіями для забезпечення майбутньої конкурентоспроможності [1]; Л. Чернишова та А. Заложнікова (2023) зосереджують увагу на стратегічних аспектах процесу розвитку менеджменту персоналу за умов воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства [13]; А. Коцур, В. Островерхов, О. Бортник (2022) також наголошують на проблемах управління персоналом за умов війни [4]; Н. Міценко,

Г. Іванченко та ін. (2022) обґрунтовують пріоритетність людського чинника за умов економіки знань, інноваційної економіки та використання концепції сталого розвитку, яка враховує екологічні та соціальні аспекти інноваційного розвитку в системі управління персоналом підприємства [7]; Ю. Лопатинський, В. Кифяк (2024) докладно аналізують інноваційні підходи до компетентнісної моделі HR-управління, їхню роль у стратегічному управлінні людськими ресурсами [6]; Д. Поліщук (2024) досліджує стратегічне управління кадровою політикою та людським капіталом та їхній вплив на ефективність виробничих процесів і конкурентоспроможність підприємств [9]; І. Олійник (2025) зосереджує увагу на стратегіях управління людським капіталом за умов глобальної конкуренції за таланти, аналізує цифровізацію, практику дистанційної роботи, трансформацію структури попиту на ринку праці, новітні підходи до залучення й утримання персоналу [8].

Достатнє теоретичне обґрунтування доцільності стратегічного підходу до управління людськими ресурсами все ж таки потребує переосмислення інструментарію практичного впровадження SHRM у діяльність організацій. Завдяки теоретичним напрацюванням стає зрозумілою критична важливість застосування такого підходу для забезпечення конкурентоспроможності як на ринку продукції, так і на ринку праці, адже боротьба за кваліфікований персонал стає все гострішою за умов війни та масової міграції населення. Демографічні зміни впродовж останніх років призвели до критичної нестачі персоналу на багатьох підприємствах. Такі виклики зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів, політик та стратегій, які б дозволяли швидко реагувати на зміни середовища та сприяли забезпеченню організацій персоналом потрібної якості та в достатній кількості, його збереженню та інтеграції в трудовий колектив.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кваліфікований персонал є не лише основним ресурсом діяльності організацій, а й стратегічним активом, який забезпечує їхню інноваційність, ефективність та адаптивність в умовах невизначеності та змін. Сьогодні українські компанії відчувають гостру нестачу кваліфікованого персоналу через міграційні процеси у зв'язку з війною; мобілізацію працездатного населення до лав ЗСУ, психоемоційну напругу та зниження рівня мотивації працювати.

Згідно із зазначеними вище дослідженнями, ефективне управління стратегічними можливостями (SHRM) не лише дозволяє працівникам повноцінно реалізовувати знання, здібності, таланти, але й дає змогу формувати залученість у життя організації, використовувати навички та мотивацію персоналу для досягнення поставлених цілей. Власне стратегічний підхід допомагає максимально розкрити таланти, розширити можливості та підвищити впевненість працівників у собі, відчувати підтримку з боку роботодавців.

Особливістю такого підходу є визнання інтегрованої, проактивної та ціннісно-орієнтованої ролі управління персоналом у стратегії організації. Гамід З., Азгар С. М. зазначають [17, с. 3409], що нова парадигма розуміння людських ресурсів як активу компанії робить фокус на пошуку та утриманні найкращих співробітників, а також на наданні їм компенсації, винагород, навчання та зростання, необхідних для успіху на робочому місці.

Згідно з Г. Уйсал, SHRM полягає в тому, що функціональні стратегії дозволяють організації досягати бізнес-стратегій. Таким чином, HR-менеджмент бере участь у прийнятті рішень, пов'язаних з людським капіталом, на вищому рівні [29, с. 5]. Цю тезу підтверджують О. Балуєва і Г. Снопенко, які стверджують, що: «...сучасний HR – це вже крос-функція, що залучена в більшість бізнес-процесів компанії. Сьогодні визначаються тенденції і до зміни ролі HR-фахівців: розширюються повноваження та обов'язки, трансформується взаємодія зі співробітниками, а HR-функція переходить в розряд ключових в компанії» [1]. Відповідно, стратегічна роль HR реалізується головним директором з персоналу (Chief Human Resource Officer), HR-бізнес-партнерами, стратегічним директором з персоналу (Strategic HR Director), а реалізація HR-стратегій належить до функцій HR-директорів (за напрямками) та безпосередньо HR-менеджерів [1; 15; 30].

Стратегічне забезпечення організації кваліфікованим персоналом є цілісною системою дій, спрямованих на довготривале зростання і стабільність, що поєднує аналітику, технології, партнерство та гуманний підхід до людини праці. Тільки за таких умов компанія зможе не лише виживати в сучасному динамічному середовищі, а й активно розвиватися та задавати стандарти в галузі.

Стратегічне управління людськими ресурсами пов'язує ці функції з цілями інших підрозділів організації. Проте одним із найголовніших завдань на сьогодні постає реалізація стратегій залучення кваліфікованого персоналу (рис. 1).

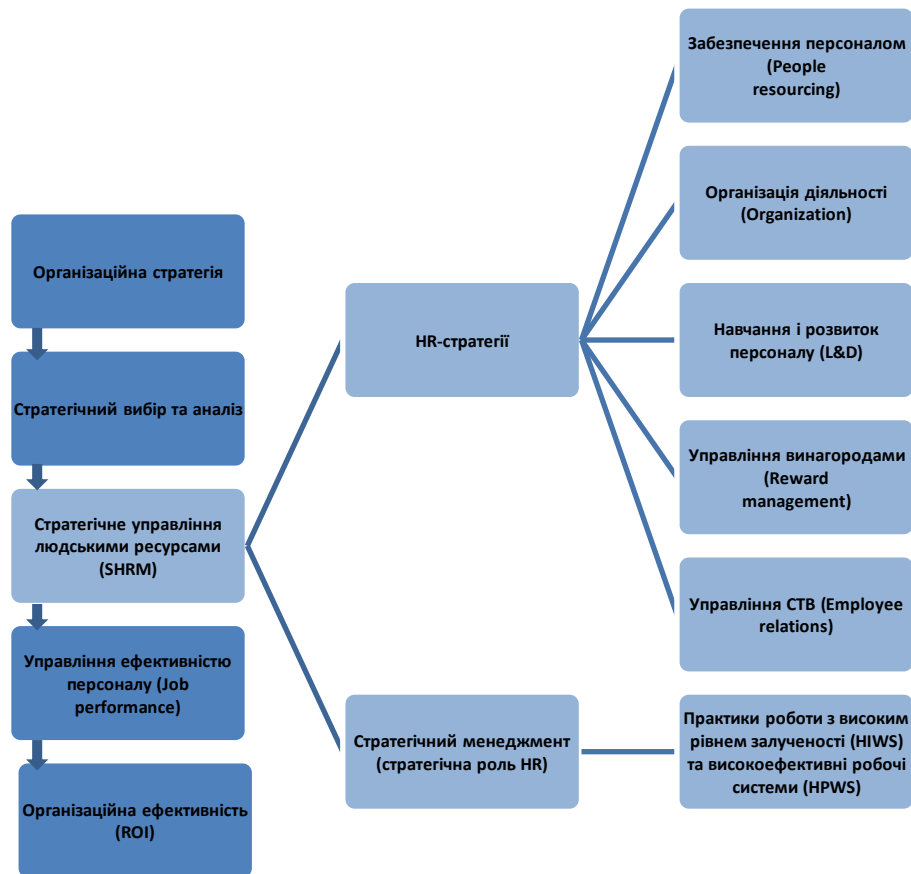


Рис. 1. Роль та місце SHRM у сучасному менеджменті організації.
Примітка. Складено авторами за [6; 15; 20; 27; 29; 30].

Наступним стратегічним напрямом залучення кваліфікованого персоналу є планування. Як зазначає О. Мерсі, організації, які використовують HR-аналітику у плануванні робочої сили, можуть визначити майбутні потреби в навичках, збільшити різноманітність, покращити інклюзію, а також розробити персоналізовані програми навчання співробітників [22]. Інструменти HR-аналітики дають змогу отримувати інформацію про моделі найму, залученість співробітників та демографічні показники робочої сили в режимі реального часу, а керівникам відділів управління персоналом – розробляти проактивні, доказові HR-стратегії. Упровадження HR-аналітики в практичну діяльність компаній пришвидшилося завдяки розвитку штучного інтелекту, технологій обробки великих даних та хмарних обчислень. HR-системи на базі штучного інтелекту тепер можуть обробляти величезні обсяги даних про працівників, надаючи аналітику, яка допомагає компаніям оптимізувати розподіл робочої сили, покращувати стратегії утримання працівників та підвищувати різноманітність робочої сили. Організації, які ефективно використовують HR-аналітику, отримують конкурентну перевагу шляхом зниження витрат на найм, покращення залученості працівників та узгодження HR-стратегій з бізнес-цілями.

Однією з ключових переваг HR-аналітики є її здатність прогнозувати попит на робочу силу, аналізуючи закономірності плинності кадрів, оцінки ефективності та цикли найму (рис. 2). Це дозволяє компаніям проактивно розв'язувати проблему дефіциту талантів, мінімізувати ризики найму та забезпечити довгострокову стабільність робочої сили.

Ефективне залучення та утримання працівників, особливо серед високопродуктивних, вимагає стратегічного управління людськими ресурсами та посилення мотивації до праці. Забезпечення організації персоналом відповідної якості й у достатній кількості, його збереження та інтеграція в колектив за умов викликів сьогодення стає однією з найважливіших HR-стратегій, реалізація якої потребує застосування сучасних інноваційних підходів та інструментарію.

Практика вітчизняних та іноземних підприємств вказує на ефективність впровадження цифрових інструментів у реалізацію HR-стратегій залучення та утримання талантів, зокрема HRM-систем. HRM-системи дозволяють комплексно автоматизувати функції HR, пов'язані з відбором та

наймом персоналу, його адаптацією, навчанням та розвитком, системою мотивації; допомагають ефективно взаємодіяти з персоналом та гарантувати безпеку роботи шляхом застосування програм для HR-аналітики [14, с. 73].



Рис. 2. Переваги застосування HR-аналітики в плануванні робочої сили.

Примітка. Складено авторами за [5; 22].

Стратегічне HR-управління дозволяє прогнозувати потреби у персоналі, визначати ключові компетенції та формувати резерв кадрів. SHRM фокусується не тільки на підборі та обліку працівників, а й на формуванні людського капіталу як стратегічного ресурсу бізнесу.

Ключовими компоненти SHRM є:

- аналіз та прогноз кадрових потреб (формування плану розвитку персоналу відповідно до стратегічних цілей компанії, визначення майбутніх вимог до кваліфікацій працівників, аналіз демографічної структури персоналу (вік, стаж, ротація та ін.);
- розробка кадрової стратегії, що охоплює визначення місії, візії, цілей HR-служби, формування HR-політик (найму, адаптації, розвитку, мотивації, оцінки), інтегрування кадрової стратегії в загальний бізнес-план організації;
- формування кадрового резерву (ідентифікація ключових посад і планування наступності (succession planning), навчання та підготовка майбутніх лідерів, внутрішнє просування як альтернатива зовнішньому пошуку;
- управління компетенціями (розроблення профілів компетенцій для різних посад, оцінка відповідності персоналу таким профілям, побудова індивідуальних траєкторій розвитку (IDP – Individual Development Plan);
- створення KPI для HR-функцій (вимірювання ефективності роботи HR, зв'язок між показниками HR і бізнес-результатами (продуктивність, прибуток).

Перевагами застосування HRM-систем у стратегічному управлінні людськими ресурсами, як зазначає у своїх дослідженнях А. Карман, є [19]:

- 1) відмінність (помітні та зрозумілі для працівників причинно-наслідкові зв'язки системи управління персоналом);
- 2) видимість (видимість практик управління персоналом для працівників; зростання складності практик повинно зумовити зростання видимості);
- 3) зрозумілість (відсутність двозначності та легкість розуміння змісту практики управління персоналом для працівників);
- 4) легітимність влади (завдяки високій довірі та високому статусу система управління персоналом, найімовірніше, буде сприйматися як ситуація влади);

5) релевантність (узгодженість або відповідність між цілями людей та цілями організації має важливі наслідки як для індивідуальних ставлень та поведінки, так і для ефективного функціонування організації та сприймається як доцільна);

6) узгодженість;

7) інструментальність (якщо поведінка та результати з часом стають пов'язаними, то система управління персоналом сприймається як більш інструментальна);

8) валідність (охоплює узгодженість між тим, що сказано, буде зроблено, і тим, що насправді зроблено);

9) узгоджені повідомлення управління персоналом (повідомлення, які передаються з відділу управління персоналом, повинні бути чіткими, що дозволить підтримувати когнітивну відповідність: однозначні у сприйнятті працівниками, узгоджені між самими практиками управління персоналом, чіткі у часі);

10) консенсус (тверда узгодженість поглядів окремих осіб на причинно-наслідковий зв'язок, зокрема узгодженість між відправниками повідомлень та справедливість HRM-системи);

11) справедливість (підвищує залученість працівників та прийняття ними контенту управління персоналом).

У таблиці 1 відображено провідні HRM-системи, що використовуються у сорсингу та відстежуванні кандидатів, допомагають автоматизувати процес найму, оптимізувати збір інформації про кандидатів, аналізувати резюме, фільтрувати кандидатів за рівнем навичок та досвіду, а також відстежувати процес адаптації.

Таблиця 1

HRM-системи, поширені у практиці HR-менеджменту

HRM-системи, поширені у світовій практиці HR-менеджменту	HRM-системи, поширені в практиці HR-менеджменту українських компаній
«Greenhouse», «BambooHR», «ClearCompany», «Recruitee», «Teamtailor», «Manatal», «Ashby», «Zoho CRM», «Trakstar», «VidCruiter», «Pinpoint», «LightWork Recruit and Onboarding», «Lighthouse Compliance Solutions», «iRecruit TXT», «HR Partner», «SelectionLink», «GTM Payroll Services», «PDS Vista», «RocketReach», «i9Everywhere», «EvolveHR», «WorkBright», «AcquireTM», «Kentech», «JazzHR» та ін.	«CleverStaff», «Hurma», «People Force», «BambooHR», «GreenHouse», «Zoho People», «Workable», «SMART HCM», «Microsoft Viva», «WorkDay», «Sage HR», «Quinyx WorkForce», «OrangeHRM»

Примітка. Складено авторами за [2, с. 116; 11; 25].

У стратегічному аспекті HRM-системи, наприклад «Hurma», дають змогу в одному операційному інструменті поєднати розробку і впровадження системних рішень, планувати та розробляти кадрові процеси, аналізувати якість та швидкість їх виконання. Приміром, система дає змогу:

- аналізувати продуктивність праці персоналу (збирає дані стосовно праці співробітників, що дозволяє оцінювати їхню ефективність та визначати зони для розвитку);
- моніторити задоволеність співробітників за допомогою автоматизованих опитувань (забезпечує зворотний зв'язок, допомагає виявляти можливі проблеми);
- автоматизовувати рекрутинг (дозволяє пришвидшити підбір персоналу завдяки інтеграції з провідними job-сайтами);
- відстежувати ключові HR-метрики (плинність кадрів, залученість працівників, швидкість закриття вакансій тощо);
- оптимізувати HR-процеси (планування кар'єрного розвитку, організація навчання, впровадження мотиваційних програм та ін.) [10].

Ще одним напрямком забезпечення організацій кваліфікованим персоналом є інвестування в навчання та підвищення кваліфікації. Інвестування в навчання варто розглядати як усвідомлене довгострокове вкладення в розвиток знань, вмінь, навичок працівників, що забезпечує конкурентоспроможність бізнесу в умовах швидких змін. Оскільки здобуті раніше знання сьогодні швидко втрачають актуальність, зокрема з появою нових технологій (AI, автоматизація, big data),

змінюються вимоги до професій, тому безперервне навчання або ж регулярне оновлення знань дає змогу персоналу залишатися ефективним і адаптованим та зменшує їхні ризики.

Виникає потреба у забезпеченні гнучкості персоналу, оскільки ринок праці вимагає мультифункціональності, а навчання підвищує мобільність кадрів всередині компанії. Окрім того, молоді працівники (покоління Z та Y) обирають роботодавців, які інвестують у розвиток.

Саме тому успішні компанії інвестують у навчання персоналу, пропонують кар'єрне зростання, розвиток їхніх soft skills і digital-компетенцій, забезпечуючи адаптацію до нових технологій, методів управління та змін на ринку. Такі організації мають конкурентну перевагу, застосовуючи внутрішнє навчання (наставництво, корпоративні тренінги, воркшопи та ін.); зовнішнє навчання (бізнес-школи, курси підвищення кваліфікації в закладах освіти, професійну сертифікацію (ISO, PMP, ACCA та ін.); цифрове навчання (E-learning платформи (Coursera, Prometheus, Udemy), вебінари, онлайн-семінари, внутрішні LMS (Learning Management Systems)).

Зважаючи на вищевикладене, розвиток талантів є головним елементом у забезпеченні підприємств кваліфікованим управлінським персоналом. Адже це не лише інструмент професійного росту окремих працівників, а й стратегічна ініціатива, яка гарантує наявність висококваліфікованих управлінських кадрів. Цей процес передбачає цілеспрямоване виявлення, навчання, розвиток і утримання здібних працівників, здатних обіймати керівні посади.

Основними способами розвитку талантів в організаціях є:

- формування внутрішнього управлінського резерву, що зменшує залежність від зовнішнього ринку праці та скорочує час на заміщення критично важливих позицій;
- підвищення якості керівництва, оскільки освічені, підготовлені лідери мають кращі управлінські навички, емоційну зрілість та стратегічне мислення, що безпосередньо впливає на ефективність компанії;
- утримання найкращих працівників з високим потенціалом, які бачать перспективи розвитку та кар'єрного зростання та менш схильні до зміни місця роботи;
- забезпечення гнучкості компанії у відповідь на зміни ринку, технологій, оскільки талановиті управлінці швидше адаптуються, приймають ефективні рішення в умовах невизначеності;
- зменшення потреби в зовнішньому рекрутингу, особливо на керівні посади.

Визначальним напрямом залучення та утримання кваліфікованого персоналу є позитивний HR-бренд. В умовах сучасних викликів кваліфікований персонал обирає не лише розмір заробітної плати, соціальний пакет, а й робочу атмосферу, можливості для розвитку, цінності компанії. HR-бренд (бренд роботодавця) характеризує компанію як бажане місце для роботи, вказує, як її сприймають потенційні та наявні працівники. Сильний HR-бренд дає змогу приваблювати таланти, знижувати плинність кадрів, мотивувати, утримувати персонал та створює позитивне уявлення про компанію як про привабливого роботодавця. Це, своєю чергою, сприяє зростанню кількості позитивних відгуків на вакансії; активному інтересу з боку пасивних кандидатів, які не шукають роботу, але зацікавлені у співпраці з огляду на репутацію компанії; зниженню витрат на рекрутинг, оскільки кандидати самі шукають можливості долучитися до команди; підвищенню рівня лояльності та залученості працівників; формуванню конкурентної переваги на ринку праці та покращенню якості найму.

Варто зауважити, що покоління Z і Y цінують сенс роботи, гнучкість, культуру відкритості, повагу до особистого життя, а не лише стабільність. За таких умов сильний HR-бренд, корпоративні цінності та соціальна відповідальність стають вирішальними у виборі роботодавця.

Співпраця організацій із закладами освіти також є одним зі стратегічних напрямків, який безпосередньо впливає на забезпечення кваліфікованим персоналом. Укладання договорів про співпрацю з університетами, коледжами дає можливість підготувати фахівців під потреби бізнесу, створювати інноваційні програми навчання, проходити виробничу практику (стажування), що зменшує розрив між освітою та реальними запитами бізнесу. Така взаємодія дозволяє роботодавцям формувати необхідні компетенції ще на етапі навчання майбутніх фахівців, зменшувати дефіцит кадрів і сприяти довгостроковому кадровому плануванню. Налагодження партнерських відносин із закладами освіти дає змогу впливати на зміст освітніх програм, адаптуючи їх до вимог бізнесу та новітніх технологій. Роботодавці, які залучаються до розробки освітньо-професійних програм, проведення гостьових лекцій, тренінгів, стажувань мають доступ до перспективних студентів на етапі їхнього навчання, що дає можливість сприяти більш якісній підготовці здобувачів, готових працювати «з першого дня»; виявляти та залучати молоді таланти.

Як зазначають Л. Чернишова та А. Заложнікова [13], стратегічні аспекти управління персоналом повинні адаптуватися і регулярно оновлюватися за умов воєнного стану, враховувати спрощений режим залучення та звільнення працівників, можливості гнучкого та віддаленого формату зайнятості та враховувати потреби інклюзії і забезпечення питань безпеки персоналу. Так, на думку Е. Шіmekіт, З. Бірбірсса, організації, які застосовують практики SHRM для управління різноманітністю, створюють та підтримують інклюзивне робоче місце та заохочують різноманітність робочої сили, мають більше шансів створити середовище інклюзивності, а це, своєю чергою, призведе до позитивного впливу на залученість, продуктивність та результативність співробітників [24, с. 1].

Забезпечення інклюзивності середовища праці як напрямок SHRM відображається у системі сталого менеджменту людських ресурсів. Згідно з А. Карман, сталий HRM включає планові або нові стратегії та практики управління людськими ресурсами, спрямовані на досягнення мети організації, та водночас відтворюють базу людських ресурсів впродовж тривалого періоду і контролюють самоіндуковані побічні та зворотні ефекти на системи управління персоналом, на базу людських ресурсів і, таким чином, на саму компанію [19]. Принцип сталості в забезпеченні компаній кваліфікованим персоналом досягається завдяки створенню цінності працівника, цінності організації та цінностей для зовнішнього середовища (економічні, соціальні та екологічні результати) і підтверджує доцільність SHRM. Включення практик гендерної рівності та різноманітності в такі процеси, як компенсація, управління кар'єрою, або впровадження систем планування персоналу, які прагнуть уникнути скорочення працівників через використання внутрішньої мобільності, є лише деякими прикладами інтеграції принципів сталого розвитку в чисті процеси управління персоналом.

Різнорманітність та інклюзія перетворилися на важливі аспекти стратегічних планів багатьох організацій у сучасному контексті швидкої трансформації та зростання конкуренції за таланти. Компанії повинні використовувати інклюзію як стратегію процвітання. Проте, якщо світові тенденції говорять про культурну, гендерну, расову та ін. різноманітність, то реалії сьогодення в Україні здебільшого призводять до фокусування на інклюзивності робочого середовища для входження в нього працівників, що стикнулися із наслідками війни. Саме тому управління людськими ресурсами підприємств та організацій в Україні як за умов війни, так і в майбутньому періоді відновлення повинно враховувати важливість інтеграції осіб, що постраждали внаслідок воєнних дій. Мова йде як про ветеранів, так і про цивільних осіб, які були змушені мігрувати або отримали втрату працездатності.

Врахування таких чинників, як зміни в демографічній структурі робочої сили (переважання жінок, молоді та представників у післяпрацездатному віці), зміна структури попиту на ринку праці, релокація підприємств, зміна мотиваційних факторів, входження на ринок праці ветеранів, осіб з інвалідністю – призводить до необхідності перегляду наявних стратегій управління людськими ресурсами на підприємствах. Так, Л. Чернишова та А. Заложнікова пропонують використання специфічних стратегій у HR-менеджменті, зокрема [13]: управління безпекою життєдіяльності персоналу, комунікаційною та інформаційною безпекою; управління стресом, психологічна підтримка, командна підтримка; взаємодія з органами влади та військовими відомствами, громадами.

Висновки. Стратегічний підхід у реалізації HR-політик будь-якої організації відіграє основну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості, адже дає змогу узгодити наявні можливості людських ресурсів із довгостроковими організаційними стратегіями та цілями, забезпечити формування стійкого бренду роботодавця та сприяти залученню та утриманню кваліфікованих працівників. Застосування SHRM дозволяє формувати культуру відданості та задоволеності персоналу, утримувати кадри та перемагати у конкуренції на ринку праці за таланти. Компанії, що здатні системно та стратегічно формувати HR-стратегії, імплементувати їх та швидко реагувати на зміни середовища, формують принципово нове середовище праці, яке максимально сприяє покращенню не тільки продуктивності персоналу, а й ефективності бізнес-процесів. Сучасні SHRM-системи сприяють зближенню бізнес-цілей з турботою про людські ресурси компанії, і, як наслідок, синергетичного ефекту, дозволяють покращити добробут працівників, їхню задоволеність виконуваною роботою, знижують плинність кадрів, покращують результативність бізнесу. Застосування сучасних інструментів, таких як HR-аналітика в стратегічному плануванні персоналу та HRM-системи для найму, адаптації, навчання та утримання персоналу є критично важливими за умов економіки знань та структурних демографічних, соціальних та економічних зрушень.

Література:

1. Балусєва О. В., Снопєнко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf
2. Ілляш І., Баб'як Г. Сучасні технології у сфері рекрутингу персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 28. С. 112-123. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarpsu2023.28.112>
3. Козєнков Д.Є., Крамарєнко А.В., Вишнеєвська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
4. Коцур А. Остроєрхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. Вип. 27. С. 58-64.
5. Коцур А., Остроєрхов В., Прохоровська С., Барська Ю. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2021. Вип. 26. С. 93–103. doi.10.35774/rarpsu2021.26.093.
6. Лопатинський Ю., Кифяк В. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч.-метод. посіб. / Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 216 с.
7. Міценко Н., Іванченко Г., Боднарюк В., Лозовий Т. Управління персоналом на засадах сталого розвитку як складова організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2022. С. 21-26. DOI : 10.36477/2522-1205-2022-67-03.
8. Олійник І. Ефективні стратегії управління персоналом: глобальна конкуренція за таланти. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 23. С. 211–220. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.25>
9. Поліщук Д. Стратегічне управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств. *Development Service Industry Management*, 2024. № 2. С. 155–160. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(23\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(23))
10. Розробка HR-стратегії для компанії : веб сайт. URL : <https://lnk.ua/1V9kqmO4g>
11. Топ 10: HRM системи для України : веб сайт. URL : <http://pharma-personnel.com.ua/ru/article/1929/top-10-hrm-sistemy-dlya-ukrainy.html>
12. Торбич А. В. Сутність та значення кадрового забезпечення в системі управління підприємством. *Академічні візії*. 2024. Вип. 36. С. 1–8.
13. Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI : 10.32782/2524-0072/2023-55-92.
14. Чернікова Н. М., Вороніна В. Л., Чеботарьов К. Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. 3 (03). С. 70–75. <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/download/35/36>
15. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management. Kogan Page Publishers. 2023. 440 p.
16. Diwakar Sh., Singh P. (2023). Human resource system must be replaced by OPD-SHRM (Ongoing Professional Development Strategic Human Resource Management). *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*. DOI: <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v4.i1.2023.2133>
17. Hamid Z., Azhar S. M. The impact of strategic HRM practices on employee's job satisfaction: The moderating effect of transformational leadership. *International Journal of Economics and Management Engineering*. 2015. № 8 (10), P. 3408-3412.
18. Hina, Siraj R., Yasmeen Gh. Strategic Human Resource Management and Employee Outcomes: A Comprehensive Literature Review on the Impact of SHRM Practices on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *The Critical Review of Social Sciences Studies*. 2025. № 3. P. 3154–3164. DOI : 10.59075/gh4rzd88.
19. Karman Agn. Understanding Sustainable Human Resource Management – Organizational Value Linkages: The Role of the “Strength” of SHRM System. 2019. URL: surl.li/rufyvb
20. Khawaja K. J., Azhar S., & Arshad A. Examining strategic human resource management and organizational effectiveness in Pakistani organizations. *International Journal of Human Resource Studies*. 2014. № 4 (3). P. 214-227.

21. Melhem Ya., Al-Fawa'reh H. SHRM Dimensions, Work Engagement and Intention to Quit: LinkedIn As a Data Source. *Jordan Journal of Business Administration*. 2024. № 20. DOI: 10.35516/jjba.v20i4.46.
22. Mercy O., Bayya A. K., Mansour F., Larem S. HR Analytics in Workforce Planning: Leveraging Data for Strategic Decision-Making. 2025. URL: <https://lnk.ua/Men09yKNg>
23. Özutku H. Human resources management and organizational performance. Gazi Publishing, Ankara. 2010.
24. Shimekit E., Birbirssa Z. Strategic Human Resource Management (SHRM) in Creating Inclusive Workplace: Systematic Review. *SAGE Open*. 2024. P. 1-19. № 14. DOI: 10.1177/21582440241287667.
25. SHRM Human Resource Vendor Directory : веб сайт. URL : <https://surl.lt/fhrini>
26. Susilowati Y., Hutagaol P., Pasaribu B., Djohar S. The effectiveness of strategic human resource management in increasing firm performance in Indonesia. *Proceedings of World Business and Economics Research Conference*. 2012. November. <https://dx.org/10.2139/ssrn.2186296>
27. Ugheoke S. O., Isa M. F. M., Noor W. S. W. Assessing the impact of strategic human resource management on tangible performance: Evidence from Nigerian SMEs. *International Review of Management and Business Research*. 2014. № 3 (2). P. 1163-1173.
28. Uysal G. 3rd Definition of SHRM: HR Systems Approach. *Management Studies*. 2019. № 7. P. 496-501. DOI:10.17265/2328-2185/2019.05.011.
29. Uysal G. HR Systems and HPWS: Future Direction for SHRM. *Journal of Modern Accounting and Auditing*. 2025. № 21. P. 1-9. DOI: 10.17265/1548-6583/2025.01.001.
30. Uysal G. Implementation of SHRM in Organizations Through Strategic HR Directors. *Journal of Modern Accounting and Auditing*. 2022. № 18. P. 131-141. DOI: 10.17265/1548-6583/2022.03.003.

References:

1. Baluieva, O. V., & Snopenko, H. V. (2020). Transformatsiia funktsii upravlinnia personalom: suchasni trendy [Transformation of the personnel management function: modern trends]. *Efektivna ekonomika*, 12. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf [in Ukrainian].
2. Illiash, I., & Babiak, H. (2023). Suchasni tekhnolohii u sferi rekrutynhu personalu [Modern technologies in the field of personnel recruitment]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, 28, 112–123. <https://doi.org/10.35774/rarpsu2023.28.112> [in Ukrainian].
3. Kozenkov, D. Ye., Kramarenko, A. V., Vyshnevskaya, M. K., & Aloshyna, T. V. (2022). *Stratehichne upravlinnia personalom promyslovoho pidpriemstva* [Strategic personnel management of an industrial enterprise]. Dnipro: Polihraftsentr "Format". [in Ukrainian].
4. Kotsur, A., Ostroverkhov, V., & Bortnyk, O. (2022). Osoblyvosti diialnosti z upravlinnia personalom v umovakh viiny [Features of personnel management activities under wartime conditions]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, 27, 58–64. [in Ukrainian].
5. Kotsur, A., Ostroverkhov, V., Prokhorovska, S., & Barska, Yu. (2021). HR-analytika u systemi upravlinnia suchasnym pidpriemstvom [HR analytics in the management system of a modern enterprise]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, 26, 93–103. <https://doi.org/10.35774/rarpsu2021.26.093> [in Ukrainian].
6. Lopatynskyi, Yu., & Kyfiak, V. (2024). *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy* [Strategic human resource management]. Chernivtsi: Yurii Fedkovych Chernivtsi National University. [in Ukrainian].
7. Mitsenko, N., Ivanchenko, H., Bodnariuk, V., & Lozovyi, T. (2022). Upravlinnia personalom na zasadakh staloho rozvytku yak skladova orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Personnel management based on sustainable development principles as a component of the organizational and economic mechanism of innovative enterprise development]. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, 67, 21–26. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67-03> [in Ukrainian].
8. Oliinyk, I. (2025). Efektyvni stratehii upravlinnia personalom: hlobalna konkurentsia za talanty [Effective personnel management strategies: global competition for talent]. *Tavriiskyi naukovi visnyk. Seriya: Ekonomika*, 23, 211–220. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.25> [in Ukrainian].
9. Polishchuk, D. (2024). Stratehichne upravlinnia kadrovoiu politykoiu ta liudskym kapitalom ahrarnykh pidpriemstv [Strategic management of personnel policy and human capital of agricultural enterprises]. *Development Service Industry Management*, 2, 155–160. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(23\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(23)) [in Ukrainian].

10. Rozrobka HR-strategii dlia kompanii [Development of an HR strategy for a company]. Retrieved from <https://lnk.ua/1V9kqmO4g> [in Ukrainian].
11. Top 10: HRM systemy dlia Ukrainy [Top 10: HRM systems for Ukraine]. Retrieved from <http://pharma-personnel.com.ua/ru/article/1929/top-10-hrm-sistemy-dlya-ukrainy.html> [in Ukrainian].
12. Torbych, A. V. (2024). Sutnist ta znachennia kadrovoho zabezpechennia v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Essence and significance of personnel provision in the enterprise management system]. *Akademichni vizii*, 36, 1–8. [in Ukrainian].
13. Chernyshova, L., & Zalozhnikova, A. (2023). Stratehichni aspekty protsesu rozvytku menedzhmentu personalu v umovakh voiennoho stanu ta yikh vplyv na stan kadrovoho potentsialu pidpriemstva [Strategic aspects of personnel management development under martial law and their impact on human resources potential]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92> [in Ukrainian].
14. Chernikova, N. M., Voronina, V. L., & Chebotarov, K. H. (2023). Innovatsiini pidkhody v upravlinni HR-protsesamy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Innovative approaches to HR process management at domestic enterprises]. *Transformatsiina ekonomika*, 3(03), 70–75. Retrieved from <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/download/35/36> [in Ukrainian].
15. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
16. Diwakar, Sh., & Singh, P. (2023). Human resource system must be replaced by OPD-SHRM (Ongoing Professional Development Strategic Human Resource Management). *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*. <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v4.i1.2023.2133>
17. Hamid, Z., & Azhar, S. M. (2015). The impact of strategic HRM practices on employee's job satisfaction: The moderating effect of transformational leadership. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 8(10), 3408–3412.
18. Hina, Siraj, R., & Yasmeen, Gh. (2025). Strategic human resource management and employee outcomes: A comprehensive literature review on the impact of SHRM practices on job satisfaction and organizational commitment. *The Critical Review of Social Sciences Studies*, 3, 3154–3164. <https://doi.org/10.59075/gh4rzd88>
19. Karman, A. (2019). Understanding sustainable human resource management – organizational value linkages: The role of the “strength” of SHRM system. Retrieved from <https://surl.li/rufyvb>
20. Khawaja, K. J., Azhar, S., & Arshad, A. (2014). Examining strategic human resource management and organizational effectiveness in Pakistani organizations. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 214–227.
21. Melhem, Ya., & Al-Fawa'reh, H. (2024). SHRM dimensions, work engagement and intention to quit: LinkedIn as a data source. *Jordan Journal of Business Administration*, 20. <https://doi.org/10.35516/jjba.v20i4.46>
22. Mercy, O., Bayya, A. K., Mansour, F., & Larem, S. (2025). HR analytics in workforce planning: Leveraging data for strategic decision-making. Retrieved from <https://lnk.ua/Men09yKNg>
23. Özutku, H. (2010). *Human resources management and organizational performance*. Ankara: Gazi Publishing.
24. Shimekit, E., & Birbirssa, Z. (2024). Strategic human resource management (SHRM) in creating inclusive workplace: Systematic review. *SAGE Open*, 14, 1–19. <https://doi.org/10.1177/21582440241287667>
25. SHRM Human Resource Vendor Directory. Retrieved from <https://surl.lt/fhrini>
26. Susilowati, Y., Hutagaol, P., Pasaribu, B., & Djohar, S. (2012). The effectiveness of strategic human resource management in increasing firm performance in Indonesia. *Proceedings of World Business and Economics Research Conference*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2186296>
27. Ugheoke, S. O., Isa, M. F. M., & Noor, W. S. W. (2014). Assessing the impact of strategic human resource management on tangible performance: Evidence from Nigerian SMEs. *International Review of Management and Business Research*, 3(2), 1163–1173.
28. Uysal, G. (2019). 3rd definition of SHRM: HR systems approach. *Management Studies*, 7, 496–501. <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2019.05.011>
29. Uysal, G. (2025). HR systems and HPWS: Future direction for SHRM. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 21, 1–9. <https://doi.org/10.17265/1548-6583/2025.01.001>
30. Uysal, G. (2022). Implementation of SHRM in organizations through strategic HR directors. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 18, 131–141. <https://doi.org/10.17265/1548-6583/2022.03.003>

УДК: 331.52: 314.93

JEL Classification: M12; J20; J22; J31; I21; D74

DOI: 10.35774/rarrpsu2025.30.082

Ольга ДЯКІВ,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет,
Електронна адреса: dyakiv2020@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-3512-1676

Світлана ПРОХОРОВСЬКА,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет,
Електронна адреса: s.a.prokhorovska@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-1444-8207

Віктор ОСТРОВЕРХОВ,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет,
Електронна адреса: vik.ostr77@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-3818-0604

Андрій КОЦУР,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет,
Електронна адреса: as.kotsur@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-6986-4665

Олександра КРИВУН,

здобувачка рівня вищої освіти «бакалавр» за освітньо-професійною
програмою «Управління персоналом»,
Західноукраїнський національний університет,
Електронна адреса: oleksandrakryvun@gmail.com

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІД ВПЛИВОМ РІЗНИХ ПОКОЛІНЬ

АНОТАЦІЯ

Вступ. У сучасному динамічному середовищі, де глобалізація, цифровізація та соціально-культурні зміни формують нову реальність для бізнесу, система управління персоналом зазнає значних трансформацій. Поява представників різних поколінь на ринку праці з їхніми цінностями, підходами до роботи та очікуваннями від роботодавця є одним із головних факторів, які впливають на ці змін. Традиційні методи управління персоналом, що базуються на комбінованих підходах до всіх працівників, втрачають свою ефективність, оскільки вони не враховують відмінностей у поведінці, пріоритетах та стилях спілкування представників різних вікових груп. Відповідно компанії мають адаптувати свої підходи до управління персоналом з метою забезпечення ефективної комунікації, мотивації, розвитку та утримання персоналу.

Мета дослідження. Дослідження спрямоване на визначення особливостей впливу різних поколінь на систему управління персоналом, виявлення та окреслення основних відмінностей у цінностях, мотиваційних відносинах і професійній поведінці працівників.

Методи дослідження. У праці використано методи емпіричного дослідження, зокрема анкетування, для виявлення інформації про очікування, потреби та рівень задоволеності представників різних поколінь; порівняльні методи – для зіставлення ціннісних орієнтацій, стилів праці, очікувань і мотиваційних факторів представників різних поколінь, що дало змогу встановити відмінності, що безпосередньо впливають на ухвалення управлінських рішень у сфері управління персоналом; методи системного підходу – для розгляду управління персоналом як цілісної системи, що дадо змогу врахувати взаємодію між поколіннями та її вплив на корпоративну культуру.

Результати. Дослідження підтвердило актуальність трансформації системи управління персоналом у зв'язку з присутністю різних поколінь у сучасних трудових колективах. Виявлені відмінності у цінностях, мотиваційних установках, ставленні до праці та комунікаційних стилях працівників поколінь X, Y і Z, які вимагають не тільки адаптації існуючих HR-практик, а й розробки нових, більш гнучких і персоналізованих моделей управління. Респонденти, долучені до соціологічного опитування, визначили основні відмінності у цінностях, мотивах, світогляді різних поколінь; виокремили причини конфліктів і непорозуміння працівників поколінь X, Y та Z; вказали на найбільш ефективні способи мотивації та заходи щодо подолання мультівікових конфліктів в агропромислових підприємствах, виявили пріоритети у навчанні та розвитку й акцентували на важливості командної роботи, корпоративної культури.

Перспективи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку гнучких, інклюзивних та результативних моделей HR-менеджменту, які дадуть змогу забезпечити ефективну взаємодію та розвиток персоналу в умовах багатопокілісного робочого середовища. Особливу увагу варто приділити вивченню трансформації HR-практик, враховуючи не лише вікові, а й культурні особливості, які впливають на мотивацію праці та взаємодію між поколіннями.

Ключові слова: баланс між роботою та особистим життям, гідна оплата праці, гнучкий графік роботи, інклюзивне робоче місце, мультівіковий колектив, зайнятість, кар'єрне зростання, комунікації, компетенції, конфлікти, мотивація персоналу, навчання персоналу, покоління, продуктивність праці, психічне благополуччя, ринок праці, робоче місце, розвиток персоналу, HR-технології, формування колективу, цінності поколінь, управління командами, управління персоналом.

Формули: 0, рис.: 4, табл.: 2, бібл.: 19.

Olha DIAKIV, Svitlana PROKHOROVSKA, Viktor OSTROVERKHOV, Andrii KOTSUR, Oleksandra KRYVUN

TRANSFORMATION OF THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM UNDER THE INFLUENCE OF DIFFERENT GENERATIONS

ABSTRACT

Introduction. In today's dynamic environment, where globalization, digitalization and socio-cultural changes are shaping a new reality for business, the human resources management system is undergoing significant transformations. The emergence of representatives of different generations on the labor market with their values, approaches to work and expectations from the employer is one of the main factors influencing these changes. Traditional methods of human resources management, based on combined approaches to all employees, lose their effectiveness, as they do not take into account differences in behavior, priorities and communication styles of representatives of different age groups. Accordingly, companies must adapt their approaches to human resources management in order to ensure effective communication, motivation, development and retention of personnel.

Objective. The study is aimed at determining the specifics of the influence of different generations on the personnel management system, identifying and outlining the main differences in values, motivational relationships and professional behavior of employees.

Methods. The work uses empirical research methods, in particular questionnaires, to identify information about the expectations, needs and level of satisfaction of representatives of different generations; comparative methods - to compare value orientations, work styles, expectations and motivational factors of representatives of different generations, which made it possible to establish differences that directly affect the adoption of managerial decisions in the field of personnel management; methods of a systemic approach - to consider personnel management as a holistic system, which will allow taking into account the interaction between generations and its impact on corporate culture.

Results. The study confirmed the relevance of transforming the personnel management system in connection with the presence of different generations in modern work teams. Differences in values, motivational attitudes, work attitudes, and communication styles of employees of generations X, Y, and Z were identified, which require not only the adaptation of existing HR practices, but also the development of new, more flexible, and personalized management models. Respondents included in the sociological survey identified the main differences in values, motives, and worldviews of different generations; identified the causes of conflicts and misunderstandings among employees of generations X, Y, and Z; indicated the most effective methods of motivation and measures to overcome multi-age conflicts in agro-industrial enterprises, identified priorities in training and development, and emphasized the importance of teamwork and corporate culture.

Prospects. Further research should be aimed at developing flexible, inclusive and effective HR management models that will ensure effective interaction and development of personnel in a multigenerational work environment. Particular attention should be paid to studying the transformation of HR practices, taking into account not only age, but also cultural characteristics that affect work motivation and interaction between generations.

Keywords: work-life balance, decent pay, flexible work schedules, inclusive workplace, multi-age team, employment, career growth, communications, competencies, conflicts, staff motivation, staff training, generation, labor productivity, mental well-being, labor market, workplace, staff development, HR technologies, team building, generational values, team management, personnel management.

Formulas: 0, fig.: 4, tabl.: 2, bibl.: 19.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. У багатьох сучасних компаніях одночасно працюють представники чотирьох, а іноді й п'яти поколінь, у кожного з яких свої унікальні цінності, очікування, ставлення до роботи, стиль управління, кар'єрне зростання і баланс між роботою та особистим життям. Те, що мотивує співробітників одного покоління, може бути абсолютно неприйнятним для представників іншого. Це створює як проблеми, так і можливості для HR-менеджерів і керівників.

Сьогодні існує необхідність глибокої трансформації: від переосмислення стратегій мотивації до впровадження нових підходів до навчання, комунікації, підбору та утримання персоналу. Компанії, які не зможуть адаптуватися до середовища, що складається з кількох поколінь, можуть втратити конкурентоспроможність і лояльність співробітників. Відповідно ті, кому вдасться ефективно інтегрувати різні покоління в єдину команду, отримають потужну синергію досвіду, інновацій та гнучкості.

Останніми роками виникли проблеми щодо взаємодії представників різних поколінь на ринку праці та необхідності адаптації системи управління персоналом до нових умов. Зміна світогляду поколінь співробітників – від традиційного до цифрового мислення, від стабільності до гнучкості – вимагає перегляду традиційних підходів до управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень, що стосуються поєднання мультипоколінного підходу до унікальних ціннісних орієнтирів, трудової мотивації, лідерства, дисципліни, цифрових технологій засвідчує, що ця тема привертає дедалі більшу увагу науковців і практиків.

О. Безпалько та Л. Тертична окреслюють значущість ціннісного підходу представників поколінь X та Y, що домінують на ринку праці, виділяють цінності кожного покоління та пріоритетні напрями для управління трудовими відносинами з врахуванням цінностей поколінь [1].

Як стверджує О. Дяків «...цінності працівника є основою його особистості, впливають на всі аспекти життя, допомагають орієнтуватися у сучасному світі та приймати рішення, які відповідають внутрішнім переконанням і прагненням» [3].

У сучасних наукових дослідженнях учені продовжують розвивати ці ідеї, зосереджуючись на нових викликах, які постають перед компаніями, а саме актуальним є питання використання теорії поколінь як інструменту оптимізації управлінських підходів у багатопрофільних колективах. Значна увага приділяється дослідженню особливостей покоління «бебі-бумерів», X, Y та Z, зокрема їхньому ставленню до роботи, розвитку кар'єри, внутрішньої комунікації. У дослідженнях Н. Коваль, В. Биби акцентується увага на тому, що відмінності між поколіннями часто є причиною виникнення конфліктів та проблем у трудових колективах. Авторами виявлено причинно-наслідковий зв'язок між поведінковими ознаками покоління та інструментами й методами роботи менеджерів [4].

Важливим також є дослідження Г. Рен, яка зосередила увагу на різних мотиваторах поколінь, що може допомогти керівникам команд розробити програми винагород, які дадуть змогу співробітникам відчувати себе цінними, надихатимуть на високу продуктивність і покращать утримання співробітників [10].

Однак результати аналізу наявних наукових джерел вказують на значущу прогалину в дослідженнях, що спрямовані на аналіз управління персоналом для поколінь X, Y і Z, визначення основних відмінностей у їхніх цінностях, вимогах до роботи.

Мета статті – розробка рекомендацій щодо виокремлення особливостей методів управління персоналом для поколінь X, Y і Z, визначення основних відмінностей у цінностях, вимогах до роботи та підвищення кваліфікації, мотивації, стратегій вирішення конфліктів і способів створення ефективного мультивікового трудового колективу.

Виклад основного матеріалу. Щоб зрозуміти сутність різних поколінь та їхній вплив на суспільство, важливо звернутися до наукових підходів, які пояснюють, як саме формуються покоління та чим вони відрізняються. Одну з найвідоміших концепцій розробили американські дослідники Н. Гоув і

В. Штраус у книзі «Generations». Науковці визначають соціальне покоління як сукупність усіх людей, народжених у проміжок часу, що становить близько 20 років (період), або один повний цикл. Автори стверджують, що існує певна модель розвитку поколінь, на яку свого часу впливали історичні події. Вони назвали таку модель перетвореннями чи періодами. Кожен з останніх триває 20 – 22 років. Повний цикл складається з періодів та дорівнює близько 80 – 90 років. Через зміну поколінь виникає цикл перетворень і визначає його періодичність [9, с. 84].

Кожне покоління переживає власні історичні моменти, технологічні прориви, культурні зрушення та економічні коливання, що безпосередньо відображається на цінностях і поглядах його представників (табл. 1).

Покоління X цінує можливість балансувати між роботою та особистим життям, надаючи перевагу ролям, в яких виявляється повага до особистого часу та які забезпечують автономію без надмірного контролю. Це покоління шукає середовище, в якому зможе досягати успіху на власних умовах, але водночас робить значний внесок у командний контекст, маючи при цьому широкі можливості насолоджуватися життям поза роботою. Довіра та свобода можуть підвищити також задоволеність працею й ефективність. Роботодавці, які надають якісний зворотний зв'язок і заохочують відкриту взаємодію, допомагають працівникам покоління X відчути, що їх цінують. Це може привести до їхньої більшої лояльності та відданості компанії, про що свідчить той факт, що значна частина представників цього покоління залишається з одним роботодавцем протягом багатьох років. Вони мотивовані до професійного зростання і не проти вчитися впродовж усього життя. Для них дуже важливо мати надійного роботодавця, який забезпечує стабільну заробітну плату, соціальні гарантії, чітку структуру та кар'єрні перспективи. Вони здатні працювати

самостійно без постійного контролю, а від керівництва очікують професіоналізму, чітких завдань і чесності.

Таблиця 1

Основні ознаки і цінності різних поколінь

Покоління	Ознаки	Цінності
X	Незалежні, винахідливі, працьовиті, високий рівень загальної ерудиції, спрямовані на досягнення цілей, надійні, відповідальні, самостійні.	Авторитет старшого покоління, сімейні цінності, готовність до змін, прагматизм, індивідуалізм та надія на себе.
Y	Волелюбні, впевнені в собі, амбітні, орієнтовані на досягнення, комунікабельні, технічно грамотні, здатні швидко сприймати інформацію, прагнуть самовдосконалюватися.	Баланс між роботою та особистим життям, орієнтованість на команду, важливість сенсу в роботі, соціальна відповідальність.
Z	Незалежні, індивідуалісти, впевнені у собі, високий ступінь персоналізації, гіперактивні, гнучкі та мобільні, амбітні, практичні, самовмотивовані.	Цифрова грамотність, індивідуальність, різноманітність та інклюзивність, соціальна справедливість, екологічність, відкритість, чесність.

Примітка. Складено авторами з врахуванням [8; 9]

«Міленіали» хочуть, щоб їхня робота мала сенс, тому прагнуть кар'єри, яка допоможе їм досягти визначених цілей, що сприятиме їхній задоволеності та підвищенню продуктивності праці. Вони бажають визнання своєї значущості у роботі. Покоління Y віддає перевагу робочим місцям, які сприяють відкритості, інклюзивності та адаптивності. Це покоління хоче поєднувати особистісне зростання з професійним розвитком і бажає знайти організації, чия місія виходить за межі фінансового успіху і має ширший соціальний або екологічний вплив. «Міленіали» готові докласти додаткових зусиль, щоб отримати шанс просунутися кар'єрними сходами в компанії, яка поділяє їхні цінності та визнає їхній потенціал для зміни ситуації на краще. Вони також віддають перевагу гнучкості в роботі та цінують можливість самостійно визначати свій графік. Поліпшення балансу між роботою та особистим життям, регулярна винагорода і позитивний зворотний зв'язок підвищують почуття відповідальності та мотивацію, що сприяє зростанню продуктивності праці та задоволеності роботою. Командна робота дає змогу покращити результати їхньої діяльності та створити сприятливе робоче середовище, в якому вони почуваються цінними співробітниками і частиною компанії.

Поряд із «міленіалами», але з більшим акцентом на добробут, перебувають представники покоління Z, які шукають не лише роботу, а й місце, що відповідає їхній системі цінностей і сприяє досягненню їхніх майбутніх цілей. Вони очікують, що роботодавці поділятимуть їхні кар'єрні прагнення, забезпечать справедливую оплату праці та формуватимуть робоче середовище, яке підтримує й адаптується до їхніх потреб. Вони хочуть, щоб набуті ними навички та докладені зусилля були визнані матеріально, шукають можливості для фінансової стабільності та зростання. Якщо «зумери» вважають, що їхні керівники віддані своїй справі, вони готові вирішувати серйозні проблеми, такі як охорона довкілля або соціальна рівність і справедливість. Важливим моментом під час вибору роботи є те, чи підтримують роботодавці їхнє психічне благополуччя та чи допомагають їм збалансувати роботу і життя. Співробітники покоління Z хочуть працювати тоді і там, де їм зручно. Гнучкий графік роботи допомагає підвищити задоволеність роботою та продуктивність праці. Поєднання цифрових інструментів та особистого спілкування допомагає їм використовувати свої технічні навички та будувати міцні особисті стосунки на роботі.

Деякі вимоги поколінь X, Y і Z схожі за своєю природою, але можуть відрізнятися за змістом і пріоритетами. Наприклад, розвиток і визнання на роботі важливі для всіх поколінь, як і поєднання балансу щодо роботи та особистого життя. Однак вони трактують ці критерії по-своєму. Для працівників покоління X баланс між роботою та особистим життям означає чітке розмежування часу і простору без втручання в особисті справи. Для «міленіалів» це можливість спланувати свій власний час, де людина може поєднати саморозвиток із плануванням кар'єри. Покоління Z вважає, що баланс між роботою та особистим життям виявляється в частковій інтеграції роботи як способу вираження своїх переконань і поглядів. Відповідно навіть загальні очікування можуть бути схожими, але кожне покоління має своє бачення того, як ці вимоги можуть бути реалізовані.

Покоління X, Y і Z мають деякі схожі риси, але їм властиві певні особливості. Для них характерними є різні цінності, тому вони очікують трохи різних пріоритетів на роботі. У кожного покоління свої уявлення про те, як все має бути влаштоване на робочому місці, тому HR необхідно розуміти всі ці особливості та знаходити ефективні методи для кожного запиту.

Оскільки у кожного покоління є власні характеристики та цінності, в мультигенераційних компаніях можуть виникнути конфлікти. Їх є декілька основних видів. Причина конфлікту поколінь може бути на основі поведінки (різні покоління мають відмінні шаблони поведінки), на основі цінностей (кожне покоління має властиві йому цінності) та на основі ідентичності (пов'язано з самоідентифікацією поколінь) [9, с. 43].

Відмінності у стилях спілкування між поколіннями призводять до непорозуміння, відсутності комунікації та, як наслідок, незадовільної командної роботи. А різні цінності, бачення власної ідентичності та ідентичності інших, стереотипи посилюють непорозуміння. Хоча характеристики поколінь є загальними для кожної групи, не всі люди, народжені в певному поколінні, обов'язково володітимуть усіма ними. Негативні стереотипи та порівняння співробітників можуть лише загострити ситуацію, поглибити непорозуміння і створити напругу.

Значну роль у причинах конфліктів та непорозуміннь відіграє адаптація до сучасних технологій. Кожне покоління має різний рівень комфорту під час їхнього використання. Покоління Z виросло з технологіями, «Міленіали» швидко адаптувалися до технологічних змін, а покоління X пам'ятає життя ще до Інтернету. «Зумери» відповідно вільно використовують інновації, покоління Y швидко адаптується до різних змін у технологіях, а покоління X може відчувати певний дискомфорт у цифрових змінах, хоч і вміє застосовувати технології, але значною мірою розглядає їх лише як інструмент для виконання завдань. Саме відмінності у використанні технологій можуть спричинити виникнення розчарування та напруги між старшими та молодшими поколіннями.

Джерелом конфліктів можуть бути також кар'єрні очікування. Покоління X більше орієнтується на стабільність та довготривалу співпрацю з роботодавцем. Для цього покоління них важливе поступове кар'єрне зростання, здобуте власним досвідом та знаннями. Його представники очікують справедливої винагороди за свою роботу і надають перевагу компаніям з чіткою структурою та ієрархією. Покоління Y прагне швидкого професійного зростання та хоче бачити сенс у своїй роботі. Його представники цінують, коли робота є не тільки джерелом доходу, а й допомагає у реалізації власних цінностей, має позитивний вплив на світ. «Міленіали» прагнуть до визнання своїх досягнень, можливості застосування гнучкого графіка та доступу до навчання і розвитку. Вони можуть змінювати місце роботи, якщо не вбачають можливості для зростання чи якщо культура компанії не відповідає їхнім стандартам. Покоління Z прагне швидкого кар'єрного зростання, прозорого зворотного зв'язку й наставництва. Для них важлива гідна оплата праці з першого робочого дня, підтримка та баланс між особистим і професійним життям. Це покоління хоче поєднувати цифрові технології з живим спілкуванням, демонструючи гнучкість і очікуючи її від інших.

Конфлікти між поколіннями можуть спостерігатися і в навчанні. Кожне з них надає перевагу різним стилям. Покоління X звикло до традиційних методів у навчанні. Його представникам потрібні книги, семінари, додаткові друковані матеріали, ручка і блокнот. «Міленіали» схвалюють комбіновані заняття з чіткою, детальною та зрозумілою структурою. «Зумери» цінують можливості онлайн-навчання, різні інтерактивні завдання, матеріал, який розбитий на кілька невеликих підтем,

індивідуальний підхід. Це може створити напруженість між працівниками, оскільки для молодшого покоління традиційні методи навчання є застарілими, а для старшого покоління нові методи та цифровізація можуть здатися незрозумілими та неефективними.

Посилювати напруженість між працівниками різних поколінь можуть різні стилі роботи. Покоління X здебільшого орієнтується на автономну роботу, чітке виконання обов'язків і завдань. Це самодисципліновані та надійні працівники, які фокусуються на довгостроковий результат. «Міленіали» надають перевагу командній роботі. Покоління Y надає перевагу відкритому обміну ідеями під час роботи. Для нього важливою є атмосфера щирої комунікації та співпраці. «Міленіали» потребують соціальної взаємодії, підтримки колег та можуть зростати у команді лише разом з усіма її членами. Покоління Z цінує гнучкість, багатозначність і швидку адаптивність до нових технологій чи змін у компанії. Його представники швидко орієнтуються у віртуальному світі та очікують високого рівня цифровізації робочих процесів. «Зумери» прагнуть до самореалізації та інноваційності, вони очікують динамічної взаємодії в команді. Ці варіації вимагають застосування різних управлінських підходів для забезпечення ефективності взаємодії різних поколінь у компанії.

Наступною причиною виникнення конфліктів є різні підходи до їхнього вирішення у представників різних поколінь. «Міленіали» та «Зумери» надають перевагу неформальній, відкритій дискусії з орієнтацією на пряме спілкування, активне слухання, спільне вирішення проблеми, знаходження компромісу. Покоління X, яке цінує чіткі протоколи та ієрархію, схильється до більш формальних і структурованих процесів у вирішенні непорозумінь. Ці різні стилі вирішення проблем для різних поколінь можуть посилювати суперечки. Покоління Y та Z можуть вважати недоцільною надмірну бюрократію, а покоління X називатиме молодші покоління імпульсивними, неорганізованими та неструктурованими.

Для визначення основних відмінностей у цінностях, мотивах, світогляді різних поколінь проведено соціологічне опитування методом анкетування працівників агропромислових підприємств Західного регіону. Серед них представники покоління X становлять – 19,6 %; покоління Y – 30,4%; покоління Z – 50%. За результатами анкетування (рис. 1), визначено, що основною причиною конфліктів у мультівіковому середовищі є відмінності у цінностях, про що зазначили 36% опитаних; на сформовані стереотипи про покоління вказало 23% респондентів та нерозуміння робочих підходів – 18% учасників.

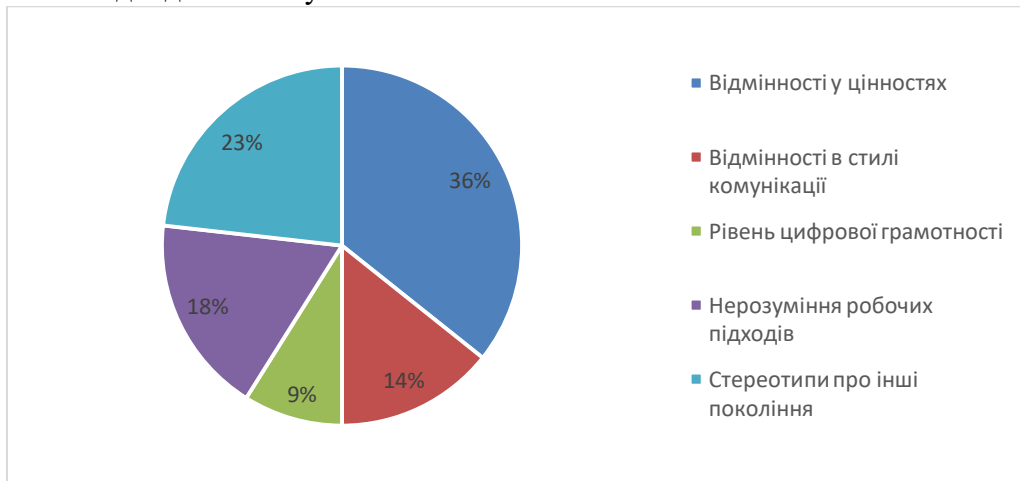


Рис. 1. Основні причини виникнення конфліктів на роботі

Примітка. Складено авторами за результатами проведеного соціологічного опитування.

Конфлікти можуть виникати у будь-якому колективі, особливо між людьми, які мають різні погляди та пріоритети. Їм буває важко зрозуміти одне одного та сприйняти чужу думку. Для кожного покоління значну роль відіграють різні переконання та орієнтири. Проте деякі працівники сподіваються на такий самий рівень значущості цінностей від інших людей, які мають відмінні світоглядні установки. Коли очікування і реальність не збігаються, то можуть виникнути непорозуміння та суперечки.

Конфлікти мають негативний вплив на багато сфер у компанії. Вони погіршують мікроклімат, знижують продуктивність праці персоналу та порушують згуртованість і співпрацю всередині команди. Непорозуміння та суперечки знижують моральний дух не тільки того, хто безпосередньо конфліктує, а й тих людей, які перебувають у такому колективі. Це все впливає на загальний стан і динаміку роботи команди. Під час конфліктів та суперечок витрачається час, який можна було витрати на виконання завдань, це в свою чергу призводить до втрати продуктивності та ефективності праці. Якщо суперечка переростає у великий конфлікт, працівники можуть бути схильними залишити роботу, що сприятиме небажаній плинності кадрів. Корпоративна культура почне коливатися та створювати негативну атмосферу, яка відштовхуватиме нових працівників і не заохочуватиме залишатися тих, хто вже там працює.

Створити робоче місце, яке відповідає потребам поколінь X, Y і Z, доволі складно, але необхідно. Важливо розуміти, що за правильного керівництва та соціалізації в компанії працівники різних поколінь матимуть схожі робочі уподобання, що зменшить кількість непорозумінь. Основою є створення робочого середовища, де цінують працівника, внесок кожного, різні думки та погляди. У компанії кожен співробітник будь-якого покоління має мати змогу вільно ділитися ідеями, думками та пропозиціями без страху осаду.

Конфлікти на роботі мають великий вплив на працівників. Щоб їх вирішити, потрібно знайти причину суперечки та застосувати ефективний метод для вирішення проблеми. Одними з найкращих підходів, за даними анкетування, є створення ефективної взаємодії між колегами, спонукання до взаєморозуміння та навчання, на що вказало 34% респондентів (рис. 2). Загалом це допомагає відкритому спілкуванню, де кожен відчуває себе почутим та важливим. Працівники різних поколінь обмінюються знаннями та передають досвід, що сприяє підвищенню взаємоповаги та підтримки в колективі.

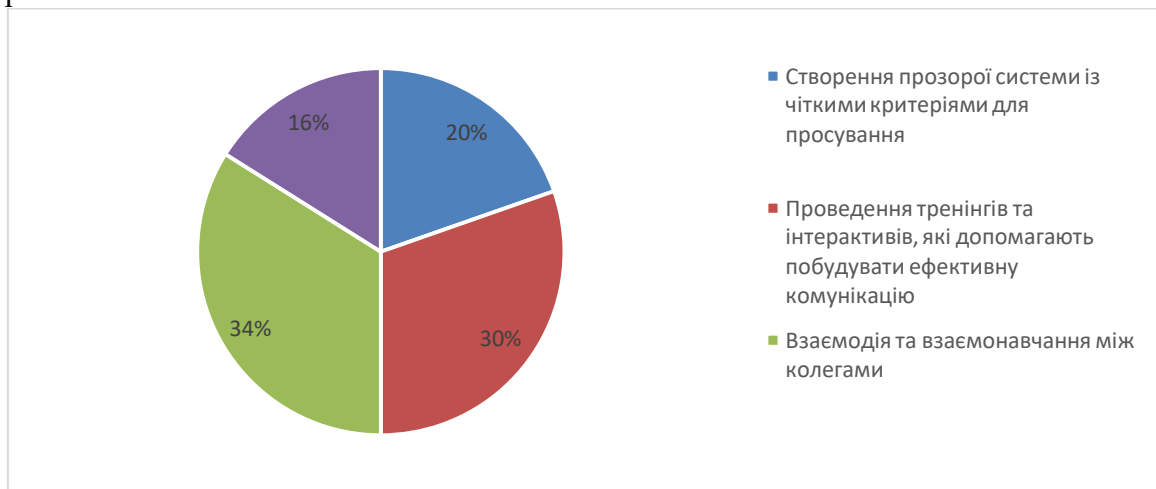


Рис. 2. Найбільш ефективні способи вирішення конфліктів на роботі

Примітка. Складено авторами за результатами проведеного соціологічного опитування.

Щоб врегулювати конфлікти, пов'язані з балансом роботи та особистим життям, критеріями робочого місця, можна впровадити віддалену роботу для тих, кому більш комфортно та ефективно працювати у такому графіку. Гнучкість у графіку та можливість автономності задовольнятиме всі покоління. Можна орієнтувати працівників на результат, а не на кількість відпрацьованих днів. Це дасть змогу уникнути непорозумінь між поколіннями X та Z, краще зрозуміти особливості праці в сучасному світі. Важливим етапом також є навчання управлінців, зокрема як враховувати особливості різних поколінь під час їхньої взаємодії між собою та керівниками, розподілити навантаження, мотивувати та формувати команду, здійснювати ефективне наставництво тощо. Це мінімізує ризики непорозумінь і сприяє ефективному управлінню.

Для гармонійної взаємодії представників різних поколінь з проблем технологічних знань варто проводити спеціальні курси для покращення навичок. Навчання має проводитися у доброзичливій атмосфері без осудження, з чіткими та зрозумілими інструкціями. Важливо виявляти

увагу та терпимість, не робити різкі зауваження та не критикувати. Замість швидкого переходу на нові системи потрібно поступово впроваджувати нові технології, спочатку переконатися, що працівники кожного покоління адаптувалися та готові до подальших змін. Варто забезпечити відкрите спілкування, де, наприклад, працівники покоління Z допомагають поколінню X, колеги можуть ділитися власним досвідом і підтримувати один одного.

Для того, щоб вирішити конфлікти, пов'язані з кар'єрними очікуваннями, потрібно насамперед забезпечити прозору систему із чіткими критеріями для просування. Працівники мають знати, за що та як можна отримати підвищення чи винагороду. Це зменшить напругу та допоможе відчувати справедливість. Через відкрите спілкування та зворотний зв'язок потрібно обговорювати очікування з кожним працівником. Для кожного з поколінь можна створити індивідуальне планування, яке відповідатиме прагненням всіх представників. HR потрібно адекватно оцінювати своїх співробітників, які досягнення вони мають та що зробили для компанії.

Подолати конфлікти у системі організації навчання допоможе змішаний підхід, який охоплює традиційні й новітні методи навчання. Потрібно дати змогу працівнику самостійно обрати з декількох пропонованих форматів той, який вважатиме найбільш ефективним та зручним. Старше покоління може надати перевагу інструкціям та прикладам, а молодші – відеурокам, онлайн заняттям та тестам. Під час цього потрібно уважно стежити за процесом та надати підтримку тим, хто цього потребує. Допомогати тим, хто менш впевнено відчуває себе в цифровому середовищі, що знизить стрес і тиск, які відчувають працівники. Для більшого ефекту необхідно заохочувати різні покоління до співпраці, де кожен може поділитися своїм досвідом, знаннями та дати кілька рекомендацій чи порад. Це зближить колег і сформує доброзичливу атмосферу.

Конфлікти певною мірою пов'язані з тим, що кожне покоління по-різному бачить вирішення суперечок у компанії, тому керівництву потрібно використовувати гнучкий стиль управління, який передбачає надання конструктивного зворотного зв'язку між працівниками та менеджерами, а також створити систему, де є чіткі правила щодо вирішення конфліктів, які будуть зрозумілими і прийнятними для всіх, допоможуть уникнути непорозумінь чи подвійних стандартів. До формування корпоративної політики варто залучити працівників різних поколінь, що допоможе створити систему, яка буде враховувати точки зору всіх вікових груп, забезпечить мирне врегулювання конфліктів. Різні підходи можуть містити як особисті чи офіційні звернення, так і електронні листи, опитування та форми зворотного зв'язку. Таким чином, кожне покоління буде залученим до ухвалення рішень, відчуватиме справедливість та рівність.

Подолання конфліктів є важливим для забезпечення ефективної роботи у компанії. Непорозуміння між різними поколіннями спричиняє напружену робочу атмосферу, тиск на працівників, зниження мотивації та працездатності та зростання плинності кадрів. Невирішені конфлікти можуть тільки посилити розбіжності між поколіннями, оскільки останні будуть відчувати ізоляцію та відмовлятися від командної роботи. У разі, коли керівник сприяє вирішенню суперечностей, це дає змогу побудувати згуртоване середовище у компанії. Працівники різних поколінь об'єднуються, створюють атмосферу довіри та поваги, яка сприяє підвищенню продуктивності праці, посиленню мотивації до праці та задоволеності командною роботою.

Результати проведеного дослідження підтверджують, що для подолання мультивікових конфліктів в агропромислових підприємствах Західного регіону варто:

- поліпшувати взаєморозуміння в команді, на що вказали 24,5% представників покоління Y. Це дасть змогу налагоджувати комунікації, визнавати сильні сторони кожного покоління, формувати повагу до досвіду і нових ідей;
- посилювати мотивацію та залученість (35,3% респондентів покоління Y). За такого підходу працівники почуваються почутими і цінними, покращується емоційне самопочуття, проявляється більше ініціатив і командного духу, наявний гнучкий графік роботи;
- підвищувати рівень продуктивності праці, що можливо при узгодженій командній роботі, ефективному передаванню знань між поколіннями, оптимізації робочих процесів;

– впроваджувати інновації та розвивати корпоративну культуру (35,8% покоління Z). Це дасть змогу впроваджувати нові ідеї, збалансувати організаційну культуру, підвищити лояльність персоналу (табл. 2).

Таблиця 2

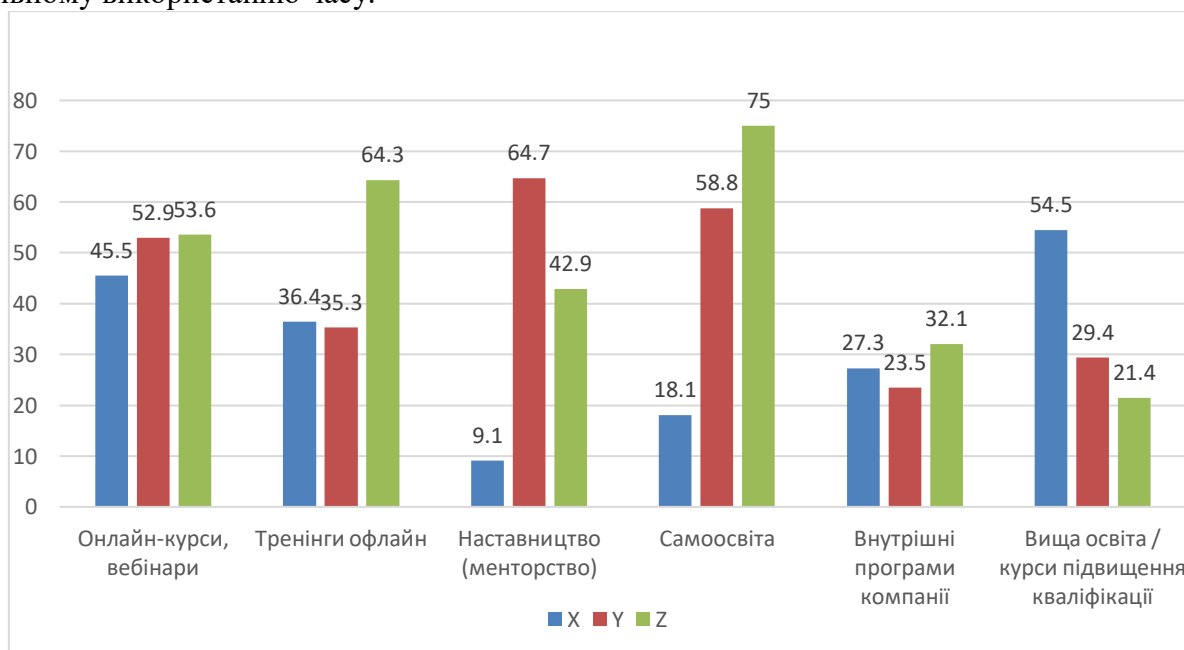
Наслідки вирішення конфліктів між різними поколіннями

<i>Наслідки</i>	Покоління X (%)	Покоління Y (%)	Покоління Z (%)
Поліпшення взаєморозуміння в команді	19,6	24,5	21,4
Посилення мотивації та залученості	27,3	35,3	32,1
Зростання рівня продуктивності праці	46,9	10,8	10,7
Впровадження інновацій і розвиток корпоративної культури	6,2	29,4	35,8

Примітка. Складено авторами за результатами проведеного соціологічного опитування.

Звички навчання та моделі розвитку поколінь X, Y та Z розрізняються залежно від їхнього виховання, досвіду, впливу технологій. Навчання та розвиток є важливими компонентами робочого місця.

Це допомагає набувати нових навичок, удосконалюватися у своїй галузі та бути затребуваним співробітником. За допомогою анкетування було проаналізовано, яким методам навчання надають перевагу різні покоління (рис. 3). Для покоління X ефективним методом є здобуття вищої освіти чи проходження внутрішніх курсів компанії – 54,5%. Вони схильні довіряти перевіреним методам навчання у ЗВО. Покоління X також має бажання самостійності й організованості, тому досягти хороших результатів допоможуть додаткові курси, яким довіряють працівники, та де можна самостійно обрати темп і напрям. Для покоління Y ефективним методом навчання є менторство, на що вказали 64,7% респондентів. «Міленіали» найбільше цінують наставництво та підтримку. Відповідно ментори дають їм необхідні поради та настанови, скеровують, надають якісний та швидкий зворотний зв'язок. Покоління Z надає перевагу самоосвіті (75% опитаних). Представники цього покоління цінують гнучкість і актуальність отриманих знань, тому для них важливо мати можливість самостійно обирати курси, які їх цікавлять та сприятимуть ефективному використанню часу.

**Рис. 3. Найбільш ефективні способи навчання для поколінь X, Y і Z**

Примітка. Складено авторами за результатами проведеного соціологічного опитування.

Покоління X цінує самостійне навчання і виявляє ініціативу у пошуку інформації. Під час навчання його представники були схильні до традиційних методів: лекцій та підручників. Відповідно для них це звичний і зручний формат. Хоча вони готові адаптуватися до нових технологій, однак віддають перевагу усталеним методам, які використовують донині.

Оскільки представники покоління X цінують чіткість і структурованість, послідовність та практичну користь навчання, такий підхід буде ефективним. Вони схильні відповідально виконувати завдання, тому це допоможе їм краще здійснювати аналіз та вивчати матеріал. Для них доцільно використовувати техніку тренінгів з практичними вправами. Це дасть змогу поєднати теоретичний матеріал та застосування здобутих знань на практиці. В процесі навчання учасники не просто слухають інформацію, а й виконують конкретні завдання, аналізуючи та презентуючи результати виконаної роботи. Важливо, щоб у процесі тренінгу не порушувалася структура: вступ і цілі, теорія, практична частина, підсумки та обговорення отриманих результатів.

Ефективним методом навчання буде проведення лекцій з експертами галузі. Оскільки проводити її має спеціаліст, то представники покоління X будуть уважно слухати авторитетну людину та довіряти достовірності інформації. Під час лекції учасники зможуть занотовувати основні моменти та ставити запитання, ділитися власними думками, дискутувати.

Вказаний метод підвищує інтерес до теми, сприяє ефективному засвоєнню матеріалу, допомагає сформувати мотивацію до подальшого вивчення суміжних тем та професійного розвитку. Завдяки таким лекціям покоління X відчувається залученим до освітнього процесу, вміє структурувати знання у зручній формі, глибше засвоює матеріал завдяки логічній послідовності та практичним прикладам.

Результативним є метод, коли поколінню X надається контроль за власним навчанням. Цей підхід полягає в тому, що людині надається можливість контролювати своє навчання за декількома напрямками. Кожен самостійно вибирає формат відповідно до своїх уподобань. Спеціально відведеного часу для проходження навчання немає, матеріали доступні та можуть бути перечитані чи переглянуті у зручний час.

Цей метод дає змогу сформувати індивідуальну траєкторію професійного розвитку. Здатність самостійно ухвалювати рішення та діяти відповідно до них підвищує рівень задоволення вивчення матеріалу, допомагає розвивати знання і навички в актуальній для конкретної людини галузі, формує почуття відповідальності та здатність самостійно керувати ресурсами. Цей метод відповідає цінностям покоління X, отже, забезпечить ефективність використання цього підходу на практиці.

«Міленіали» віддають перевагу спільному навчанню, де вони можуть перебувати в колі однодумців, спілкуватися з людьми, які розділяють їхні цінності, і вільно висувати ідеї та висловлювати думки. Покоління Y може використовувати різні форуми чи групи для пошуку навчальних ресурсів, курсів чи тренінгів. Його представники не проти поєднувати традиційні та сучасні форми навчання.

Для «мілініалів» найголовніше, щоб навчальний матеріал був цікавим, простим та корисним. З огляду на це вони поєднують читання книг і прослуховування лекцій з відеоуроками та презентаціями.

Ефективним методом для покоління Y є використання у процесі навчання тестів, квестів чи інтерактивних симуляцій, оскільки гейміфікація поєднує в собі візуальні та змагальні елементи, динаміку та залученість до процесу. Командна робота та вирішення сюжетних завдань покращують засвоєння значного за обсягом та доволі складного матеріалу. Миттєвий зворотний зв'язок та наявність симуляцій, нагород, візуальних елементів відповідають перевагам покоління Y та забезпечать розвиток критичного мислення, командну взаємодію й ефективне вивчення навчальних матеріалів.

Одним з ефективних методів навчання працівників покоління Y є керівництво та наставництво, що дає допомогу формувати важливі професійні навички тайм-менеджменту, визначати пріоритети, усувати фактори, що відволікають увагу. «Міленіали» цінують індивідуальний підхід і можливість розвитку в атмосфері взаєморозуміння та взаємодії. Наставники

мають враховувати ці особливості та допомагати колегам розвивати компетентності, необхідні для ефективної роботи. Ментор має дати чіткі практичні завдання та інструкції, які забезпечать розуміння, як визначати цілі та їх досягати, які перешкоди будуть на шляху та як їх подолати, як правильно керувати своїм часом. Такий комплексний підхід сприятиме формуванню відчуття впевненості у собі та своїй діяльності, професійної важливості для команди, практичних навичок та ефективного навчання.

Покоління Z через постійний контакт із цифровими медіа може виконувати декілька завдань одночасно, швидко перемикає свою увагу та ухвалює рішення. Одним з методів підвищення запам'ятовування та вивчення матеріалу також є візуальні елементи, які привертають увагу. Це можуть бути порівняльні таблиці, графіки, анімація, діаграми та зображення. «Зумерам» набагато легше навчатися, якщо процес охоплює різні інтерактиви. Вони цінують можливість дискусій, рольових ігор, кейс-методів та схожих підходів. Важливим у навчанні для покоління Z є практичний досвід, що допоможе опрацювати не лише матеріал теорії.

Ще одним ефективним методом навчання для покоління Z є підбір індивідуального підходу, який проводитимуть на базі реального робочого середовища. Спілкування з ментором має мати неформальний, дружний характер. Спілкування має відбуватися як в живу, так і онлайн. Оскільки формат навчання буде персоналізованим, покоління Z, яке любить гнучкість, зможе ефективно засвоювати матеріал. Під час відстежування прогресу ментор може коригувати програму та підтримувати «Зумера». Навчання, зосереджене на виконанні реальних завдань, є цікавим для представників покоління Z, оскільки під час цього поєднується теорія і практика. Такий метод є ефективним для «Зумерів», тому що створює комфортні умови для них.

Для ефективного мотивування працівників різних поколінь потрібно зважати на їхні особливості та потреби. Залежно від досвіду, цінностей та світогляду потрібно використовувати різні стимули заохочення (рис. 4). Урахувавши цей аспект, можна побудувати ефективний підхід управління.

Мотивація персоналу є своєрідною внутрішньою силою, що спонукає особистість діяти, долати труднощі та досягати визначених цілей. Саме мотивація матеріальною винагородою є ефективною для всіх поколінь. Рівень оплати стимулює продуктивність та лояльність працівників до компанії. Проте не можна використовувати цей метод як єдиний, оскільки велику роль відіграють також комфортні умови праці, наявність можливості навчатися та саморозвиватися, керівництво, взаємодія з ним і колегами.

За результатами анкетування 81,1% представників покоління X одними з найвагоміших мотиваційних факторів визначили визнання та підтримку з боку керівництва. Вони надають перевагу компаніям, в яких їх поважають і цінують. Проте також важливим фактором є матеріальна винагорода за працю (72,7% серед опитаних представників покоління X та майже половина респондентів серед «Міленіалів» та «Зумерів»). Надбавки та премії допомагають працівникам досягти їхніх фінансових цілей і дають відчуття фінансової стабільності, тому це важливо для всіх поколінь. Значущим фактором також є комфортне робоче місце (обрали 63,6% опитаних серед працівників покоління X), оскільки це сприяє кращому зосередженню на завданнях та підвищенню продуктивності у роботі. Для 58,8% працівників покоління Y важлива командна робота та підтримка. Вони ефективно працюють у колективі, тому що така співпраця дає їм відчуття причетності та важливості, дозволяє ділитися своїми ідеями й об'єднатися заради спільної мети. Важливим мотивуючим фактором також є допомога та наставництво у компанії (52,9% опитаних). Керівники можуть допомогти їм орієнтуватися у кар'єрному розвитку, що також є вагомим аспектом для 52,9% респондентів. Покоління Z є амбітними працівниками, які прагнуть досягти успіху та продемонструвати свої можливості. Вони хочуть справедливого оцінювання їхніх здобутків для компанії у формі кар'єрного зростання (57,2% опитаних). Оскільки «Зумери» цінують стабільну психологічну та емоційну атмосферу в колективі, то важливим фактором також є здорова організаційна культура (обрало 39,3% учасників опитування серед представників покоління Z) (рис. 4).

Покоління X цінує постійне навчання та розвиток. Щоб підтримувати мотивацію, роботодавці відповідно мають мати можливості для підвищення кваліфікації. Оскільки для працівників покоління X важливо бути обізнаними у справі, яку вони виконують, необхідно проводити програми з професійного зростання, курси з розвитку важливих професійних компетентностей. Це дозволить їм відчувати себе конкурентоспроможними та відповідати вимогам сучасного ринку праці. Для кар'єрного зростання представники покоління X хочуть мати чіткі та зрозумілі вимоги. Для кращої мотивації їм потрібно надати однозначні положення за встановленими правилами. Вони цінують поступовий прогрес і стабільність, через це правильні мотивація та підхід до їхнього бажання навчатися підвищують їхню продуктивність праці.

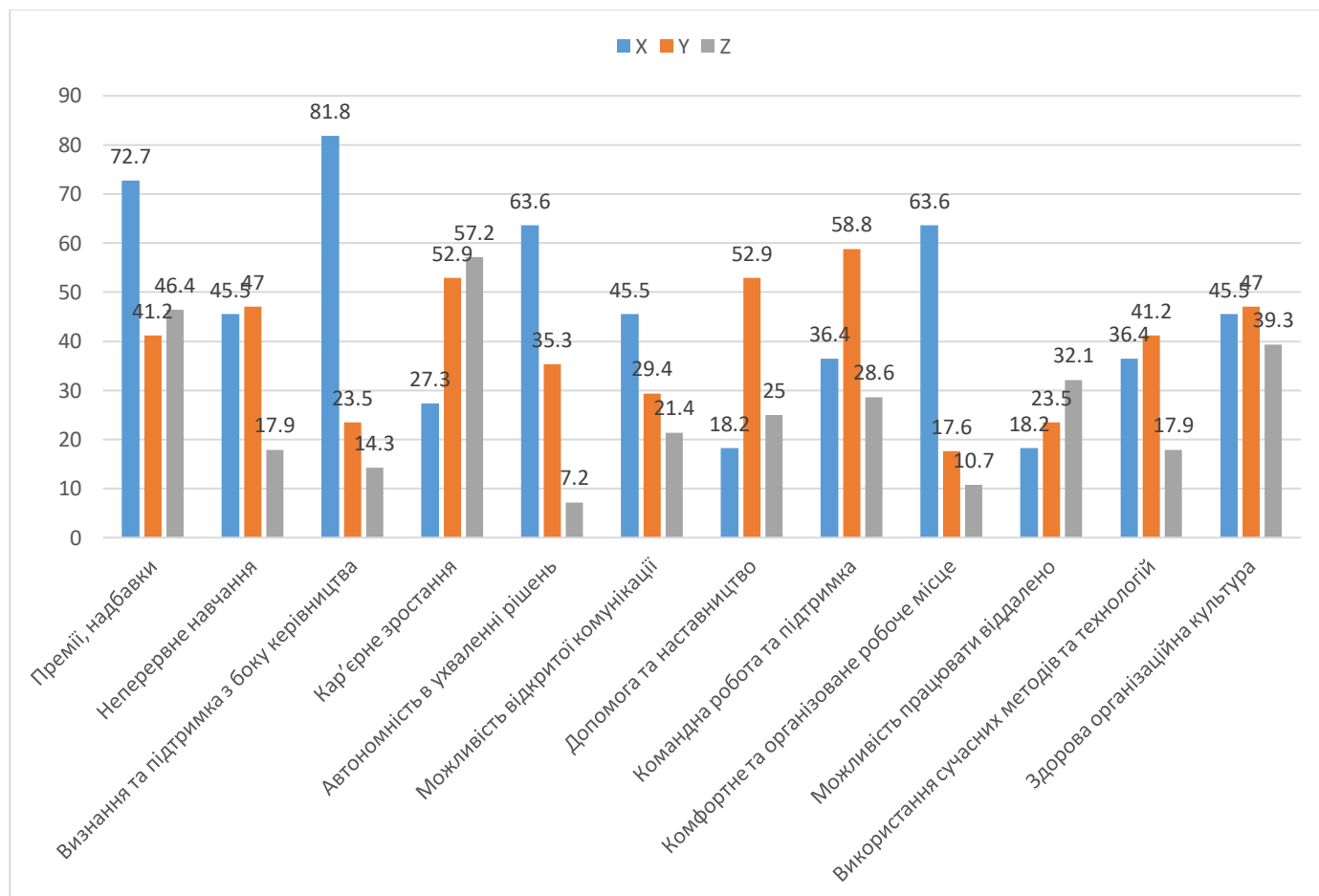


Рис. 4. Найбільш ефективні мотиваційні пропозиції для поколінь X, Y і Z

Примітка. Складено авторами за результатами проведеного соціологічного опитування.

Важливу роль відіграє також прагнення до визнання. Покоління X цінує, коли роботодавець визнає здобутки його представників та вшановує досягнення. Ефективною мотивацією є як публічне, так і особисте визнання досягнень. Це може відбуватися на зустрічах команди, у колі працівників компанії чи у вигляді надання індивідуального зворотного зв'язку в приватній формі з акцентом на внесок співробітника. Коли керівник відзначає успіхи працівника покоління X, акцентуючи на результатах у командній взаємодії, це відповідно підвищує зацікавленість у колективній роботі, що впливає на зміцнення стосунків між колегами та покращення атмосфери в команді. Визнання для покоління X важливе, оскільки підвищує моральний дух людей, зміцнює почуття гордості за працю та виконану роботу.

Комфортне та інклюзивне робоче місце також відіграє важливу роль. Потрібно мати не лише все необхідне для роботи, техніку та приладдя, а й відповідні середовище і порядок. Сприятлива

атмосфера знизить стрес. Щоб уникнути вигорання працівників, керівники мають поважати їхні особисті кордони, заохочувати та пропонувати адаптивні умови праці. Хоча співробітники покоління X надають перевагу самостійній роботі, їх потрібно також залучати до командних проєктів, щоб вони не відчували себе відчуженими. Варто заохочувати співпрацю та ефективну взаємодію між колегами. Це приводить до кращих результатів, вмотивованості та отримання задоволення від роботи.

Хоча командна робота важлива, але не варто занадто часто наполягати на цьому працівникам. Оскільки покоління X цінує самостійність, то ще одним мотивуючим фактором є надання автономності. Працівники можуть розраховувати на свої вміння, знання та досвід, через це вони часто не потребують постійного наставництва. Для них є важливими довіра та повага керівника, тому потрібно запропонувати їм достатньо свободи в ухваленні рішень і виконанні завдань, що демонструє впевненість у працівнику. Однак при цьому необхідно надати можливість звернутися за підтримкою чи допомогою, щоб не створювати занадто сильного тиску. При самостійному виконанні підвищуються відчуття відповідальності за виконану роботу та мотивація зробити свою справу на найвищому рівні.

Мотивація для представників покоління Y потребує індивідуального підходу. «Міленіали» прагнуть гнучкості, підтримки, відчувати особистий сенс у роботі та бачити результат праці. Для них потрібне поєднання різних методів мотивації.

Основним фактором є відкрита взаємодія як між іншими працівниками, так і з керівництвом. Щоб відчувати більшу зацікавленість у роботі представників покоління Y, варто забезпечити їхню прозору комунікацію та справедливий відгук на виконану роботу. Це допоможе працівникам відчувати турботу та зацікавленість в їхніх результатах. Для «Міленіалів» важливо знати, що їх чують та розуміють. З огляду на це варто підібрати персоналізований підхід, що забезпечить визначення їхніх потреб та їхню реалізацію, визнання їхньої унікальності та увагу керівництва.

Одним з методів ефективної мотивації покоління Y є пропозиція гнучкості графіку. Коли працівник має кілька варіантів вибору, в якому режимі працювати, його зацікавленість у роботі зростає. Можливість дистанційної роботи чи спеціального графіку допомагає створити баланс між роботою та особистим життям, що особливо цінують «Міленіали». Відпустка також буде хорошим способом підтримувати мотивацію працівників. Покоління Y вважає виявом довіри та поваги, коли керівник пропонує можливість самостійно планувати свій робочий графік, визначити години власної найбільшої продуктивності та працювати під час них.

Оскільки «Міленіали» надають перевагу працювати в команді, потрібно створити атмосферу в колективі, яка сприятиме вільному обміну думками та інформацією. Соціальні зв'язки важливі, оскільки завдяки ним створюється позитивний мікроклімат у компанії, покращуються взаємодія та доброзичливість між колегами. Покоління Y відкрите до нових знань та хоче шукати нові шляхи розвитку. За умов наявності різних методів навчання у поєднанні з набуттям досвіду у командній співпраці, можна створити сприятливе та вмотивоване робоче середовище.

Для ефективної мотивації покоління Y також потрібно підтримувати та наставляти працівників. Важливо регулярно та щиро спілкуватися з «Міленіалами». У такий спосіб створюється атмосфера важливості та розуміння. Керівник не контролює виконання завдання, а наставляє у процесі. Він допомагає зорієнтуватися у правильності виконання завдання, вказує на певні помилки з розумінням, а не приниженням, підтримує у потрібний момент. Керівник має пояснити важливість дорученої роботи та її сенс, очікування від результату. Варто надати працівнику певну свободу дій, проте пояснити, що його не залишають без уваги чи допомоги. За успішне виконання завдання потрібно не тільки нарахувати бонуси, а й похвалити, забезпечити якісний зворотний зв'язок.

На сучасному ринку праці мотивація працівників покоління Z є важливою умовою для їхньої ефективності. Ці методи мають бути спрямовані на ні особливості та вимоги, отже, передбачати мобільність, можливість професійного розвитку, підтримку й активне застосування інноваційних інструментів та методів.

Оскільки «Зумери» – активні користувачі новітніх технологій, необхідно, щоб компанія розвивалася і не використовувала застарілі моделі, які вже є неефективними. При використанні сучасних платформ і різних додатків можна залучити більше працівників «Зумерів», оскільки вони прагнуть навчатися за допомогою нових методів та технологій. Якщо в компанії є оптимізація певних робочих процесів, то можливо більш ефективно використовувати свій час. Покоління Z хоче зосереджуватися на базових аспектах роботи, важливих завданнях, а не на рутинній праці. Відповідно при залученні новітніх технологій в удосконалення робочих процесів, зацікавленість «Зумерів» зростає.

Покоління Z не терпить несправедливість, токсичність, неповагу чи зловживання владою. «Зумери» шукають інформацію про робоче місце в Інтернеті чи соціальних мережах перед тим, як надіслати своє резюме. Вони не будуть розглядати варіант, коли компанія має погану репутацію. Якщо негативні моменти почнуть з'являтися під час їхньої роботи, то працівники не залишаться в компанії, яка не задовольняє їхні вимоги щодо робочої атмосфери в колективі. Мотиватором буде створення такого робочого середовища, де цінують їхній психічний та емоційний стан, поважають особисті кордони і погляди, обговорюють важливість справедливості та рівності.

Загалом, «Зумери», як і «Міленіали», цінують гнучкий графік роботи. Вони обирають найкращі умови та більш ефективно працюють у них. В комфортному для себе робочому середовищі працівники продуктивніше та завзятіше виконують завдання. Адаптація робочого місця до своїх потреб та обставин відіграє важливу роль. Представники покоління Z будуть більше вмотивованими за наявності можливості застосування гнучкого індивідуального графіка. Стрес від чітко встановленого режиму роботи заважає сконцентруватися на важливих завданнях, тому покоління Z надає перевагу самостійно обирати зручний для роботи час. Якщо керівник розуміє та створює комфортні умови для працівників, то це допомагає залучити «Зумерів» та створити продуктивне середовище.

Важливо також, щоб керівники прислухалися до ідей чи змін, які пропонують «Зумери». Коли працівники бачать, що їхні зауваження та поради беруть до уваги та втілюють, це підвищує їхню довіру і формує почуття лояльності до компанії. Ця взаємодія відіграє велику роль, оскільки сприяє тому, що Зумери відчують свою важливість та залученість у робочий процес. Для них важливо бути причетними до розвитку компанії, тому вони надають перевагу відкритому спілкуванню, яке забезпечить можливість вільно висловлювати свої ідеї, отримувати чесний і конструктивний зворотний зв'язок та брати участь в ухваленні рішень. Такий підхід дає їм змогу не лише краще розуміти цілі компанії, а й відчувати власну значущість у досягненні цих цілей.

Висновки. Для ефективної діяльності агропромислових підприємств Західного регіону головним викликом є забезпечення ефективної взаємодії представників різних поколінь у межах організаційних структур. Формування трудових колективів з представників різних поколінь зумовлює необхідність глибокої переоцінки традиційних управлінських підходів та впровадження нових моделей, орієнтованих на гнучкість, інклюзивність і персоніфікований підхід до працівників.

Для трансформації системи управління персоналом під впливом різних поколінь працівників потрібно:

- враховувати **різноманітність поколінь працівників агропромислових компаній, що змінює підхід до управління персоналом.** Адже сьогодні на ринку праці одночасно зайняті представники кількох поколінь X, Y та Z. Кожне з них має унікальні цінності, очікування та стиль комунікації, що вимагає індивідуального підходу до мотивації, лідерства та розвитку;

- посилювати гармонійну взаємодію поколінь (X, Y і Z), що вимагає створення сприятливого соціально-психологічного клімату, в якому відмінності між поколіннями сприйматимуться не як бар'єри, а як джерело потенційного збагачення та колективного досвіду. Успішне управління такими взаємодіями ґрунтуватиметься на засадах відкритого діалогу, емпатії, взаємоповаги та залучення до спільних цілей через ефективну командну роботу;

- впроваджувати механізм запобігання та врегулювання конфліктів, що виникають на підґрунті ціннісних і поведінкових розбіжностей поколінь. Доцільним є застосування стратегій

коучингу, наставництва, фасилітаційних практик і розвиток культури конструктивного зворотного зв'язку;

– здійснювати постійне професійне навчання та розвиток персоналу. Навчальні програми мають бути адаптивними до особливостей різних вікових груп, враховувати різний рівень цифрової грамотності, мотиваційні пріоритети та стилі навчання;

– трансформувати наявну систему мотивації персоналу в багатокomпонентну, динамічну й засновану на глибокому розумінні індивідуальних потреб працівників з урахуванням особливостей різних поколінь. Зважаючи на те, що старше покоління здебільшого орієнтується на стабільність, довготривалі перспективи та соціальні гарантії, молодше відповідно цінує гнучкість, кар'єрне зростання, баланс між роботою та особистим життям, інноваційність і визнання досягнень;

– налагоджувати командну роботу, що сприятиме створенню синергії між поколіннями, а розвиток корпоративної культури, заснованої на взаємоповазі, довірі та спільних цінностях, формуватиме сприятливе середовище для реалізації потенціалу кожного працівника.

Таким чином, успішна трансформація системи управління персоналом під впливом різних поколінь працівників – це складний, але необхідний процес, який дасть змогу агропромисловим підприємствам Західного регіону залишатися гнучкими, інноваційними, конкурентоспроможними в довгостроковій перспективі та досягти високих результатів діяльності за умов постійних змін.

Література

1. Безпалько О. В., Тертична Л. І. Імплементация ціннісних орієнтирів різних поколінь в управління трудовими відносинами. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5b4a1669-8130-4203-a01b-9ac8a777c5c2/content>.
2. Бурачек І. В., Ярмолюк Д. І., Верстова В. Я. Покоління Z на вітчизняному ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/329/314>
3. Дяків О. Трансформація цінностей зайнятості на платформах «Праця 4.0» та «Індустрія 4.0». *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С. 39 – 41. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/52426/1/%d0%9e%d0%bb%d1%8c%d0%b3%d0%b0%20%d0%94%d0%af%d0%9a%d0%86%d0%92.pdf>.
4. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання Теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/64.pdf.
5. Пачос Ю. В., Полторак В. В. Інтерактивні методики викладання для покоління Z. *Наука, освіта, суспільство: реалії, виклики, перспективи*. Вінниця: ТОВ «Твори» 2019. Т1. С. 198 – 201. URL: <https://jnos.donnu.edu.ua/issue/view/205>.
6. Савельєва І. В., Покора Я. Ю. Мотивація співробітників різних поколінь. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 4(77). С. 110 – 123. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-4-110-123>.
7. Седашова О. А. Конфлікти у ХХІ столітті в управлінні командою проєкту: психологічні аспекти. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1(77). С. 309 – 316. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/884/941>.
8. Хромушина Л. А. Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2492/2411>.
9. Янієва Д. Д. Теорія генерацій як основа формування ефективного мотиваційного механізму в організаційній культурі підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4. С. 83 – 89. URL: <https://heralds.khmnu.edu.ua/index.php/heralds/article/view/996/1014>.
10. Beyond bonuses: what motivates Millennials, Generation X, and Baby Boomers. URL: <https://www.zendesk.com/blog/beyond-bonuses-motivates-millennials-generation-x-baby-boomers/>.

11. Differences in career aspirations of generations X, Y, Z. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/differences-professional-aspirations-generations-x-y-z-elena-badea-eaefc>.
12. Generation X, Y, Z: The Difference Between the Generations in the Workplace. URL: https://www.usiq.org/generation-x-y-z-the-difference-between-the-generations-in-the-workplace/#toc_What_Do_Generation_X_Y_and_Z_Expect.
13. Generational Conflict Resolution: Bridging the Gap Between Boomers, Gen X, Millennials & Gen Z. URL: <https://www.tssg.ca/generational-conflict-resolution-between-boomers-gen-x-millennials-gen-z/>
14. Generation X, Y Z: Who are they and how do you lead them? URL: <https://www.se-institute.com/knowledge-center/generation-x-y-z-who-are-they-and-how-do-you-lead-them/>.
15. Here Are The Best And Worst Ways To Train Your Generation Y Employees. URL: <https://360learning.com/blog/training-generation-y/>.
16. Jana O., Saitere S., Gaile-Sarkane E. Bridging Generational Gaps: Reducing Conflict and Enhancing Collaboration in the Workplace. Proceedings of the 28th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2024). P. 147 – 154. URL: <https://www.iis.org/CDs2024/CD2024Summer/papers/SA042SV.pdf>.
17. Habits of Gen X, Y & Z. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/learning-habits-gen-x-y-z-santosh-ranjan-cto1f>.
18. Lina Dameria, Siregar, Parama, Santati, Nia, Meitisari. Conflict of Generational Gap in the Workplace. Advances in Economics, Business and Management Research, volume 210. *Proceedings of the 7th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference* (SEABC 2021). URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/seabc-21/125971221>.
19. Steven H. Appelbaum, Anuj Bhardwaj, Mitchell Goodyear, Ting Gong, Aravindhan Balasubramanian Sudha, and Phil Wei. A Study of Generational Conflicts in the Workplace. *European Journal of Business and Management Research* 2022. P. 7 – 15. URL: <https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/1311/698>.

References

1. Bezpalko, O. V., & Tertychna, L. I. Implementatsiia tsinnisnykh oriientyriv riznykh pokolin v upravlinnia trudovymy vidnosynamy [Implementation of value orientations of different generations in the management of labour relations]. Retrieved from <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5b4a1669-8130-4203-a01b-9ac8a777c5c2/content> [in Ukrainian].
2. Burachek, I. V., Yarmoliuk, D. I., & Verstova, V. Ya. (2021). Pokolinnia Z na vitchyznianomu rynku pratsi [Generation Z in the domestic labour market]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 26. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/329/314> [in Ukrainian].
3. Diakiv, O. (2024). Transformatsiia tsinnosti zainiatosti na platformakh “Pratsia 4.0” ta “Industriia 4.0” [Transformation of employment values on the “Labour 4.0” and “Industry 4.0” platforms]. In *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh suchasnykh vyklykiv* (pp. 39–41). Ternopil: West Ukrainian National University. Retrieved from <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/52426/1/Ольга%20ДЯКІВ.pdf> [in Ukrainian].
4. Koval, N. V., & Byba, V. A. (2020). Vykorystannia teorii pokolin v menedzhmenti personalu [Application of the theory of generations in personnel management]. *Efektivna ekonomika*, 10. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/64.pdf [in Ukrainian].
5. Pachos, Yu. V., & Poltorak, V. V. (2019). Interaktyvni metodyky vykladannia dla pokolinnia Z [Interactive teaching methods for Generation Z]. In *Nauka, osvita, suspilstvo: realii, vyklyky, perspektyvy* (Vol. 1, pp. 198–201). Vinnytsia: TOV “Tvory”. Retrieved from <https://jnos.donnu.edu.ua/issue/view/205> [in Ukrainian].

6. Savelieva, I. V., & Pokora, Ya. Yu. (2021). Motyvatsiia spivrobitnykiv riznykh pokolin [Motivation of employees of different generations]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, 4(77), 110–123. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-4-110-123> [in Ukrainian].
7. Siedashova, O. A. (2025). Konflikty u XXI stolitti v upravlinni komandoiu proiektu: psykholohichni aspekty [Conflicts in the 21st century in project team management: psychological aspects]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, 1(77), 309–316. Retrieved from <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/884/941> [in Ukrainian].
8. Khromushyna, L. A. (2023). Vyklyky i perspektyvy upravlinnia personalom u konteksti teorii pokolin ta v umovakh nevyznachenosti [Challenges and prospects of personnel management in the context of generation theory and uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 51. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2492/2411> [in Ukrainian].
9. Yaniieva, D. D. (2022). Teoriia heneratsii yak osnova formuvannia efektyvnoho motyvatsiinoho mekhanizmu v orhanizatsiinii kulturi pidpriemstva [Generation theory as a basis for forming an effective motivational mechanism in organizational culture]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 4, 83–89. Retrieved from <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/996/1014> [in Ukrainian].
10. Beyond bonuses: What motivates Millennials, Generation X, and Baby Boomers. Retrieved from <https://www.zendesk.com/blog/beyond-bonuses-motivates-millennials-generation-x-baby-boomers/>
11. Differences in career aspirations of generations X, Y, Z. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/differences-professional-aspirations-generations-x-y-z-elena-badea-eaefc>
12. Generation X, Y, Z: The difference between the generations in the workplace. Retrieved from <https://www.usiq.org/generation-x-y-z-the-difference-between-the-generations-in-the-workplace/>
13. Generational conflict resolution: Bridging the gap between Boomers, Gen X, Millennials & Gen Z. Retrieved from <https://www.tssg.ca/generational-conflict-resolution-between-boomers-gen-x-millennials-gen-z/>
14. Generation X, Y, Z: Who are they and how do you lead them? Retrieved from <https://www.se-institute.com/knowledge-center/generation-x-y-z-who-are-they-and-how-do-you-lead-them/>
15. Here are the best and worst ways to train your Generation Y employees. Retrieved from <https://360learning.com/blog/training-generation-y/>
16. Jana, O., Saitere, S., & Gaile-Sarkane, E. (2024). Bridging generational gaps: Reducing conflict and enhancing collaboration in the workplace. *Proceedings of the 28th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2024)*, 147–154. Retrieved from <https://www.iiis.org/CDs2024/CD2024Summer/papers/SA042SV.pdf>
17. Habits of Gen X, Y & Z. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/learning-habits-gen-x-y-z-santosh-ranjan-cto1f>
18. Dameria, L., Siregar, P., Santati, N., & Meitisari. (2021). Conflict of generational gap in the workplace. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 210. Proceedings of the 7th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC 2021). Retrieved from <https://www.atlantis-pess.com/proceedings/seabc-21/125971221>
19. Appelbaum, S. H., Bhardwaj, A., Goodyear, M., Gong, T., Balasubramanian Sudha, A., & Wei, P. (2022). A study of generational conflicts in the workplace. *European Journal of Business and Management Research*, 7–15. Retrieved from <https://www.ejbm.org/index.php/ejbm/article/view/1311/698>.

УДК 331.108.2, 331.109

JEL: M12

DOI: 10.35774/rarrpsu2025.30.100

Halyna BABIAK,

Ph. D. in geography, Associate Professor,
Department of Management, Public Administration and Personnel,
West Ukrainian National University
E-mail: h.babiak@wunu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0001-9303-0783

Nataliya KOTYS,

Ph. D. in economics, Associate Professor,
Department of Management, Public Administration and Personnel,
West Ukrainian National University
E-mail: n.tsishchyk@wunu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0003-3499-0746

ENTERPRISE PERSONNEL PLANNING AND DIRECTIONS FOR ITS IMPROVEMENT

ABSTRACT

Introduction. The article examines the problems of enterprise personnel planning and the directions for its improvement under contemporary socio-economic conditions. In the context of martial law in Ukraine, economic instability, labour market imbalances and increased competitive pressure, personnel planning becomes a crucial element of human resource management. It ensures the alignment between enterprise development goals and available human resources, contributing to productivity growth, cost optimisation and long-term organisational sustainability.

Purpose. Study of modern features of personnel planning of the enterprise, as well as development of recommendations and substantiation of directions of its improvement.

Research methods. The research is based on general scientific and special methods, including analysis and synthesis, comparison, systematisation, abstraction and generalisation. The study also applies a structural and functional approach to the analysis of personnel planning processes, as well as a review of domestic and foreign scientific sources and international practical experience in human resource management.

Results. It is established that personnel planning constitutes the foundation of the personnel management system, with a key focus on planning and optimising the number and structure of employees. Effective personnel planning improves enterprise performance through rational use of labour resources, identification and development of employees' professional potential, and the creation of conditions for systematic recruitment, training and career advancement. The study shows that Ukrainian enterprises currently pay considerable attention to personnel planning, while personnel services primarily focus on recruitment, training, development and efficient use of staff. Special emphasis is placed on international experience in personnel planning, which should be adapted rather than copied, taking into account global trends and national specificities.

Conclusions. Sustainable enterprise development requires a systematic and coordinated approach to personnel planning as an integral part of human resource management. The implementation of scientifically grounded planning methods, continuous personnel development and the adaptation of international best practices can significantly enhance labour productivity, competitiveness and organisational resilience.

Keywords: personnel planning, personnel work, personnel policy, personnel management, personnel service, personnel management.

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 8.

Галина БАБ'ЯК, Наталія КОТИС

КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМИ ЙОГО ПОКРАЩЕННЯ

АНОТАЦІЯ

Вступ. Стаття присвячена дослідженню проблем кадрового планування підприємства та визначенню напрямів його покращення в умовах сучасних соціально-економічних викликів. В умовах воєнного стану в Україні, економічної нестабільності, загострення дисбалансів на ринку праці та зростання конкурентного тиску кадрове планування набуває особливого значення як ключовий елемент системи управління персоналом. Воно забезпечує узгодження стратегічних цілей розвитку підприємства з наявним кадровим потенціалом, сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації витрат та формуванню передумов для стійкого функціонування підприємств.

Мета. Вивчення сучасних особливостей кадрового планування підприємства, а також розроблення рекомендацій та обґрунтування напрямків його покращення.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, систематизацію та абстрагування. Застосовано структурно-функціональний підхід до аналізу процесів кадрового планування, а також здійснено опрацювання вітчизняних і зарубіжних наукових джерел та міжнародного практичного досвіду у сфері управління персоналом.

Результати. Встановлено, що кадрове планування є основою системи управління персоналом, ключовою складовою якої виступає планування та оптимізація чисельності й структури працівників. Обґрунтовано, що ефективне кадрове планування позитивно впливає на результати діяльності підприємства завдяки раціональному використанню трудових ресурсів, розвитку професійного потенціалу працівників і формуванню умов для системного добору, навчання та професійного зростання персоналу. Показано, що в сучасних умовах українські підприємства приділяють значну увагу кадровому плануванню, а діяльність кадрових служб зосереджується на питаннях добору, підготовки, розвитку та ефективного використання персоналу.

Висновки. Забезпечення сталого розвитку підприємств потребує системного та узгодженого підходу до кадрового планування як невід'ємної складової управління персоналом. Використання науково обґрунтованих методів планування, безперервний розвиток персоналу та адаптація прогресивного міжнародного досвіду сприятимуть підвищенню продуктивності праці, конкурентоспроможності та організаційної стійкості підприємств.

Ключові слова: кадрове планування, кадрова робота, кадрова політика, кадровий менеджмент, кадрова служба, управління персоналом.

Формули: 0, **рис.:** 0, **табл.:** 0, **бібл.:** 8.

The general statement of the problem and its connection with important scientific and practical tasks. In the conditions of martial law in Ukraine, the practical use of contemporary human resource management instruments that contribute to enhancing the socio-economic performance of enterprises becomes especially significant. The basis of this process is personnel planning, an important component of which, in turn, is planning and optimization of the number of personnel.

Effective personnel planning has a positive effect on the results of the enterprise activities due to the optimization of personnel use, identification and productive use of the professional potential of employees, the creation of a basis for systematic recruitment and selection of employees. The most important task of planning the number of employees is to determine the number necessary to ensure fluctuating demand for products. Optimization of the number of employees taking into account the demand has acquired a particular importance in the market conditions, when prices for manufactured products increase, competition increases, which leads to a reduction of demand, and this leads to a decrease in the production volume. One of the reserves for reducing the cost of production is the optimization of the number of employees, flexible use of labor force. It should also be noted that the company policy on the selection

and recruitment of personnel, optimization of its number and structure is a priority for the company, since it plays an important role in achieving its mission and goals.

The analysis of recent studies and publications in which the solution of the problem was initiated. Research on personnel optimization issues, as an integral part of the planning of the company's activities, has become in our time its economic basis for all business entities and economic objects with various forms of ownership. Theoretical and methodological principles of personnel planning have been comprehensively studied in the works of such foreign and domestic scientists and scholars as: I. Bene, R. Bleya, V. Kramarenko, O. Krushelnytska, D. Mouton, O. Stakhiv, R. Hena, B. Kholod, V. Khramova, Y. Tsypkina, S. Shershni.

Purpose of the article. Study of modern features of personnel planning of the enterprise, as well as development of recommendations and substantiation of directions for its improvement.

The presentation of the main material of the study. In modern conditions of running economy, it is necessary to game out various steps to achieve the success of an enterprise/organization. Personnel planning is the most important function that has a significant impact on their functioning, in order to provide the necessary workforce for the relevant roles and tasks at a given period. We can easily conclude that personnel planning is an analysis of the process and identification carried out by the organization regarding the needs for the workforce and, as a result, what the organization can achieve.

The main goal of personnel planning should be to ensure the ratio between the available workforce and the number of available jobs (by quantitative and qualitative characteristics: age, education, skills), necessary for the organization to achieve its strategic goals.

Investigating the arrangement of personnel planning of Ukrainian enterprises, we see that personnel issues are dealt with by the personnel service in most of them. In small and some medium-sized ones, it is the secretary-record keeper and partly the planning and economic department, the legal department, the accounting department and the head of the enterprise.

Usually HR, together with managers: coordinates the issues of hiring, firing and transferring employees of the enterprise. It prepares draft proposals to the management regarding the composition of certification and qualification committles, the procedure for their work, the design of materials for encouragement, rewards for high performance in work.

Personnel planning, therefore, encompasses several key components: projecting the enterprise's future demand for personnel across various categories; examining the labor market, particularly the segment of qualified professionals; assessing the current state of jobs within the organization; and formulating programs and initiatives aimed at personnel development.

Planning the training of new employees should be carried out according to professions. To determine the required number of students in different professions, it is necessary to establish: firstly, employees of which professions are an additionally needed and, secondly, employees of which specialties will come to the enterprise in vocational educational institutions.

Professional and economic training of employees in the system of advanced training and retraining of personnel should be continuous and be carried out throughout the entire labor activity with the aim of consistent expanding and deepening knowledge, improving the skills of employees.

Understanding the problem of competitiveness of the enterprise in the market, today, in such difficult conditions, the management of most enterprises is trying to create the environment favorable for the training of all employees, since labor productivity, quality of services and saving material resources depend on that. Therefore, timely and effective training, retraining, and professional development of personnel represent a critical factor in ensuring the socio-economic efficiency of an enterprise.

As a result of acquiring new knowledge, skills and practical work experience by employees, their professional and qualification advancement takes place. Based on the assessment conducted after completing the training, they are assigned a certain rank, and a transfer is made among professional, qualification and job groups of personnel.

The assignment of a head of the company or structural unit, as well as the promotion of a specialist to a managerial role, should be conducted in a planned and systematic manner, rather than as a reactive measure to an unforeseen vacancy, ensuring a seamless transition and succession in leadership positions.

Thus, we can conclude that the management of enterprises, despite the deterioration of the conditions under which they now have to work, is still trying to maintain the level of competitiveness of their employees, especially workers.

For this purpose, it is expedient to analyze the effectiveness of the use of the enterprise personnel, to conduct research in the following sequence: to determine the number and quality of personnel; to substantiate the degree of correspondence of personnel in terms of number, structure, and quality of the enterprise production capabilities.

Any enterprise calculates the nominal fund of working hours of personnel, taking into account its number, the established by law norms of the duration of the labor process, the specific for each calculation period number of days off and holidays and days of regular employee vacations, benefits provided to individual employees regarding the duration of vacations and working hours.

At Ukrainian enterprises further improvement of the personnel management system and personnel planning, in particular, should be based on the accumulated foreign experience. This is primarily about generalization and borrowing by the heads of enterprises and organizations of foreign progressive experience in the field of financing and stimulating in-house personnel training, the use of modern personnel assessment systems, the formation and application of a system of material incentives for various categories of employees, as well as the involvement of a significant part of the personnel in production management.

The main thing here is not to copy foreign models, but to analyze their gradual formation based on the trends of world experience, from which you can get a lot of valuable and useful things.

In companies of developed countries, two fundamentally different approaches to personnel management prevail: the USA and the Japanese models.

The USA approach is characterized by viewing human resources as a key driver of productivity growth. Employees are granted a certain degree of autonomy, and selection criteria emphasize education, practical experience, psychological compatibility, and teamwork abilities. There is a strong focus on narrow specialization among managers, engineers, and researchers. The USA managers typically prioritize individual performance and personal achievement.

In both small and large enterprises in industrialized countries like the United States and Canada, an open “entry-exit” employment policy is commonly practiced. This model features simplified hiring procedures and allows for the dismissal or reassignment of workers based on organizational needs.

In contrast, the Japanese model emphasizes long-term employment within a single organization. Recruitment focuses on the quality of education and the overall potential of candidates. Compensation is determined holistically, taking into account age, tenure, education, and capability to fulfill assigned tasks. Employees are actively involved in company-specific trade unions rather than industry-wide organizations.

Japanese firms also adopt a broader view of management roles, expecting managers to possess the versatility to operate across various functions. Consequently, during professional development, department heads are often encouraged to train in fields outside their current expertise.

Overall, Japan’s personnel management system emphasizes employment security, structured recruitment, continuous employee development, tenure-based compensation, and a flexible wage system.

The foreign experience in the formation and application of a multi-faceted system of material incentives for personnel deserves the biggest attention.

At the over overwhelming majority of enterprises, personnel services are engaged not only in personnel issues, but also in economic ones, for example, calculating salaries. The German Human Resources Management Society conducts a traditional survey of representatives of various enterprises on issues related to the activities of personnel services at enterprises. It is believed that the leading place in the work of personnel officers is the improvement of payments for work, training and advanced training [7]. Effective use of management personnel involves a periodic change in the type of activity of employees, a certain promotion.

Foreign experience shows that in modern conditions each employee is of particular importance, the influence of the quality of his work on the final results of the entire enterprise is increasing. Personnel

policy is carried out at all levels of management: top management, line managers and personnel management services.

International experience demonstrates that a management system must possess sufficient rigidity and the ability to maintain effective control in accordance with a clear hierarchical structure. This typically involves the establishment of centralized management, with a focus on consolidating key functions such as technical policy, finance, marketing, advertising, personnel training and placement, as well as monitoring performance indicators.

Particular attention should be given to international practices in personnel planning, which are grounded in the development of robust employee motivation systems. Key components—many of which can be adapted for use in domestic enterprises—include innovative bonus and incentive schemes, increased compensation for intellectual labor, and a high degree of wage individualization.

In general, the areas of improvement in personnel use indicators are use of certain unused opportunities for saving labor costs of enterprise personnel, which arise as a result of the influence of certain factors (improvement of equipment, technology, organization of production and labor). The effectiveness of its use depends primarily on the degree of application of these areas.

Directions to improve the indicators of effective personnel use can be classified according to the time of their use, as well as by the scope of occurrence. Thus, by the time of use, the directions are current (can be used depending on the real capabilities of the enterprise during a month, quarter or year) and prospective (are planned for the future year or several years according to the long-term plans of the enterprise).

According to the scope of occurrence, the directions to improve the indicators of personnel use are internal. They are identified and implemented directly at the enterprise itself, based on specific needs. Such directions are determined and depend primarily on the level of use of equipment, the available amount of raw materials, production materials, as well as on the efficiency of using working time, taking into account round-the-clock and intra-shift losses.

Thus, the following main directions to improve personnel planning and personnel use can be proposed: determining reserves to increase labor productivity through its high-quality organization; to improve personnel use indicators by reducing labor intensity; to develop a program of increasing average hourly and average daily output; to improve the organization, maintenance and certification of jobs, which contributes to the rational use of working time; to study and implement advanced methods and techniques of work; to improve the organization of recruitment, training and advanced training of personnel; to improve working conditions, which involves minimizing the harmfulness of production, heavy physical and psychological loads, as well as forming a system of occupational health and safety; developing a motivational mechanism aimed at strengthening the employee's sense of responsibility for the results of his work and the entire staff.

Within the framework of personnel planning, issues are resolved regarding the provision of the enterprise with the workforce of the required quality and in the required quantity, the effective use of personnel, and the improvement of social relations. These issues are an integral prerogative of the personnel service.

To solve this problem, it is possible to offer, for example, the department of labor organization and wages to use the extrapolation method to ensure a more accurate process of planning the enterprise personnel.

Also, in the process of planning the number of personnel, it is possible to recommend to use another method - the method of expert assessments. The content of this method is to use the opinions of specialists (mainly department heads) of the enterprise determining the needs for personnel [8]. However, an additional task arises for employees of the planning and economic department, which consists in spending time on collecting and processing the results obtained. This limits the employees of this department in terms of fulfilling their direct duties, and therefore an extraordinary task arises, first of all, for the management of the enterprise to delegate the authority of making personnel planning to other employees.

Enterprise employees involved in the workforce planning process can choose and propose one of the possible methods of expert assessments - a written survey (when each specialist is asked to answer a

pre-prepared list of questions) or the Delphi method (a written dialogue between employees involved in the personnel planning process and a group of experts [7]. Employees develop a list of questions regarding personnel needs and send it to experts, then employees process their answers and return the summarized results together with the list of questions to the experts. This procedure continues until the experts come to a common opinion on the needs for work force. Thus, using the expert assessment method, it is possible to determine the need for personnel more accurately, since each head of a separate department has better information regarding the provision of the department with employees, but the information provided by experts may be subjective, i.e. the number of required personnel may be overestimated or underestimated. However, compared to the method of staff number planning, which has found its application in practice by employees of the planning and economic department, the method of expert assessments is more accurate and provides more truthful information.

Another possibility to increase efficiency in the system of professional selection of candidates to fill vacant positions is the recommendation to use special tests, the advantage of which is a more accurate determination of the current state of the candidate in terms of his compliance with the requirements for the vacant position, which, unfortunately, cannot be achieved using questionnaire data.

Conclusions. The effective development and implementation of sustainable personnel planning demand the collaborative involvement of all employees within an enterprise. This process should be overseen by a dedicated unit—namely, the human resources management department and its leadership. However, the current reality shows that while large enterprises with adequate resources are able to sustain such units and hire qualified professionals, small and medium-sized businesses often lack the financial capacity to do so.

Since financial and economic difficulties do not allow most enterprises to hire new employees and increase the staff, the management needs to create conditions favorable for the training of all employees, because labor productivity, product quality, and savings of material resources depend on that.

The most accessible means of personnel planning for employees are: training through the organization of lectures, seminars, professional courses, as well as the use of the personnel rotation method.

It is advisable to use the following areas to improve personnel use: identifying reserves for labor productivity growth through its high-quality organization; improving personnel use indicators by reducing labor intensity; improving the organization of personnel selection, training and advanced training of the staff.

Only under the condition of coordinated and thoughtful work of personnel policy, of personnel service and, as a result, of personnel planning, the enterprise will be able to achieve a high level of development.

References

1. Babiak H. (2019) Vidbir personalu – osnova tekhnolohii upravlinnia yakistiu personalu [Personnel selection is the basis of personnel quality management technologies]. *Ekonomichni, sotsialni ta psykholohichni aspekty suchasnykh marketynhovykh tekhnolohii* [Economic, social and psychological aspects of modern marketing technologies]: monohrafiia /V. A. Falovych [ta in.]; za red. d.e.n., dots. V. A. Falovych. Ternopil: FO-P Shpak V. B. p. 6-20 (231 p.) [in Ukrainian].
2. Halyna Babiak, Nataliya Kotys (2020) Problems of formation and effective use of enterprise staff. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy, Is. 25*, p. 115-122.
3. Halyna Babiak, Nataliya Kotys (2021) Personnel management: current tendencies in hr-service development. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy, Is. 26*, p. 80-86.
4. Babiak H. P. (2022) Vykorystannia suchasnykh personal-tekhnolohii u zabezpechenni rozvytku kadrovoho potentsialu orhanizatsii [The use of modern personnel technologies in ensuring the development of the personnel potential of the organization]. *Rozvytok publichnoho upravlinnia ta menedzhmentu v umovakh transformatsiinykh vyklykiv* [Development of public administration and management in transformational conditions challenges]: monohrafiia /za red. Shkilniaka M. M., Vasinoi A. Yu. Ternopil: ZUNU. P. 457-465 (524 p.) [in Ukrainian].

5. Babiak H. P., Kolomiiets S. O. (2020) Kadrova polityka yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Personnel policy of the enterprise]. *Suchasnyi menedzhment: problemy ta perspektyvy rozvytku*: Materialy 5-oi Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii; tezy dopovidei (29 travnia 2020 r., m. Kherson). Kherson: DVNZ «KhDAU». p. 65-68 [in Ukrainian].
6. Hotra V. V., Telychko T. V. (2019) Napriamy vdoshkonalennia kadrovoi polityky pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Directions for improving the company's personnel policy in modern conditions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya Ekonomika, Is. 1 (53)*. p. 86-90 [in Ukrainian].
7. Zolotarov V. F. (2014) Zarubizhna praktyka upravlinnia kadrovymy protsesamy v orhanakh vlady [Foreign practice of managing personnel processes]. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2014-1/doc/3/03.pdf> [in Ukrainian].
8. Kremez A. (2018) Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom [Foreign experience in personnel management]. *Aktualni problemy vitchyznianoi ekonomiky, pidpriemstva ta upravlinnia na suchasnomu etapi: materialy dopovidei III mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (15 lystopala 2018 r., m. Ternopil)*. Ternopil. p. 280-283 [in Ukrainian].

Список літератури

1. Баб'як Г. П. Відбір персоналу – основа технологій управління якістю персоналу. *Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій*: монографія /А. Фалович [та ін.]; а ред. д.е.н., доц. В. А. Фаловича. Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б. 2019. С. 6-20.
2. Halyna Babiak, Nataliya Kotys. Problems of formation and effective use of enterprise staff. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. Вип. 25. С. 115-122.
3. Halyna Babiak, Nataliya Kotys. Personnel management: current tendencies in hr-service development. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 80-86.
4. Баб'як Г. П. Використання сучасних персонал-технологій у забезпеченні розвитку кадрового потенціалу організації. *Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів*: монографія /за ред. Шкільняка М. М., Васіної А. Ю. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С. 457-465 (524 с.)
5. Баб'як Г. П., Коломієць С. О. Кадрова політика як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи розвитку*: Матеріали 5-ої Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції; тези доповідей (29 травня 2020 р., м. Херсон). Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020. С. 65-68.
6. Готра В. В., Теличко Т. В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2019. Серія Економіка. Випуск 1 (53). С. 86-90.
7. Золотарьов В. Ф. Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2014-1/doc/3/03.pdf>
8. Кремезь А. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємства та управління на сучасному етапі*: матеріали доповідей III міжнародної науково-практичної конференції (15 листопада 2018 р., м. Тернопіль). Тернопіль, 2018. С. 280-283.

Статтю отримано 29.04.2025

УДК: 005.32:659.4:37

JEL: M12; M14; D83; I23

DOI: 10.35774/rarrpsu2025.30.107

Зоряна ПУШКАР

кандидат географічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет
e-mail: zoryanapushkar1971@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5695-2989>

Богдан ПУШКАР

кандидат географічних наук, доцент,
доцент кафедри географії України і туризму,
Тернопільський національний педагогічний університет
ім. Володимира Гнатюка,
e-mail: bogdan_ternopil1970@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7134-7413>

ІНТЕГРАЦІЯ PR -ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ДИНАМІКОЮ ТА ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТИ

АНОТАЦІЯ

Вступ. У статті розкрито сутність, класифікацію та практичні аспекти інтеграції PR-технологій у систему управління командною динамікою та поведінкою персоналу в освіті. Потреба в адаптації систем управління до цифрових трансформацій освіти актуалізує застосування комунікаційних інструментів нового покоління. PR-технології виступають каталізатором командної згуртованості, ефективної взаємодії та довіри до управлінських рішень.

Мета – дослідити можливості інтеграції PR-технологій у процес управління командною динамікою та трудовою поведінкою персоналу в закладах освіти.

Методи дослідження. У роботі застосовано загальнонаукові методи: аналіз, синтез, узагальнення, систематизація, а також контент-аналіз сучасних практик комунікаційного менеджменту в освіті.

Результати. Уточнено понятійний апарат і класифікацію PR-технологій в освіті, виявлено механізми їх ефективного впровадження в управління командами, проаналізовано вплив цифрових технологій на командну динаміку. Розглянуто приклади успішної інтеграції у вітчизняних і закордонних закладах освіти. Запропоновано практичні стратегії впровадження PR-інструментів і критерії оцінювання їхньої ефективності.

Висновки. Інтеграція PR-технологій у внутрішню комунікацію команд сприяє формуванню згуртованого освітнього середовища, зміцнює корпоративну культуру, підтримує інноваційні зміни. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою моделей адаптивного PR-менеджменту в освіті.

Ключові слова: PR-технології, команда, поведінка персоналу, цифрова трансформація, комунікація, PR-стратегія.

Формули: 0, рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 17.

Zoryana PUSHKAR, Bohdan PUSHKAR

INTEGRATION OF PR TECHNOLOGIES INTO THE MANAGEMENT SYSTEM OF TEAM DYNAMICS AND STAFF BEHAVIOR IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF EDUCATION

ABSTRACT

Introduction. The article reveals the essence, classification, and applied aspects of integrating PR technologies into the management of team dynamics and staff behavior in educational institutions under conditions of digital transformation. Modern educational organizations face the need to maintain effective communication and support professional cooperation, which strengthens the relevance of PR tools as mechanisms of internal interaction and organizational development.

Purpose. The aim of the study is to determine and substantiate the possibilities of integrating PR technologies into the management system of team dynamics and labor behavior of staff in educational institutions.

Research Methods. The research methodology is based on general scientific and empirical methods, including analysis, synthesis, systematization, and content analysis of communication practices in educational management.

Results. The results of the study clarify the conceptual framework of PR technologies in education and identify key groups of tools that contribute to strengthening internal communication, motivation, and collaboration within academic teams. The influence of digital transformation on changes in communication patterns and forms of team interaction is demonstrated. The paper highlights examples of successful use of PR strategies in Ukrainian and international educational institutions and identifies factors that determine their effectiveness. It is emphasized that PR technologies can support the development of a cohesive corporate culture, reduce resistance to innovation, and increase staff engagement.

Conclusions. Integrating PR technologies into the internal communication and management system of educational teams enhances teamwork effectiveness, strengthens trust, and promotes sustainable organizational change. Future research should focus on developing adaptive PR management models tailored to different types of educational teams and digital environments.

Keywords: PR technologies, team dynamics, staff behavior, digital transformation, internal communication, corporate culture.

Formulas: 0, fig.2: 0, tabl.: 0, bibl.: 17.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. У сучасному освітньому середовищі відбуваються суттєві зміни, пов'язані з активною цифровізацією, глобальною інтеграцією технологій у процес управління та комунікації, а також із зростанням ролі командної роботи в досягненні якісних результатів освітньої діяльності. Цифрова трансформація освіти змінює не лише підходи до навчання, а й вимагає переосмислення систем управління персоналом, зокрема трудовою поведінкою та командною динамікою працівників.

Одним із важливих викликів для сучасного освітнього закладу є необхідність адаптації педагогічних колективів до нових цифрових форматів роботи - дистанційного навчання, електронного документообігу, цифрових платформ для комунікації. У таких умовах зростає потреба у налагодженій, ефективній, прозорій і цілеспрямованій внутрішній комунікації, яку можуть забезпечити сучасні PR-технології.

PR у системі управління персоналом більше не є виключно зовнішнім інструментом іміджевого впливу. Нині він виконує критично важливу функцію внутрішнього комунікаційного модератора, що допомагає:

- створити позитивний морально-психологічний клімат у командах;
- посилити мотивацію персоналу;
- підтримати професійну ідентичність в умовах змін;
- управляти опором нововведенням.

З огляду на це, тема інтеграції PR-технологій у систему управління командною динамікою та поведінкою персоналу набуває особливої актуальності. Її дослідження спрямоване на пошук ефективних управлінських рішень, які дозволять освітнім закладам не лише ефективно функціонувати, а й розвиватися в умовах цифрових трансформацій.

Крім того, зміна стилю лідерства, зростання значення горизонтальної комунікації, поширення гнучких моделей командної взаємодії (scrum, agile, hybrid teams) – усе це вимагає нових управлінських підходів, у яких PR стає не просто допоміжним засобом, а ключовим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління трудовою поведінкою персоналу, управління командами через різні PR - технології є актуальною як для зарубіжної, так і української наукової спільноти. Так, теоретичні і практичні аспекти, які стосуються інтеграції PR-технологій, управління командною динамікою та поведінкою персоналу в умовах цифрової трансформації освіти, досліджують такі зарубіжні вчені, як: Shabir Ahmad, Sabina Umirzakova, Ghulam Mujtaba, Muhammad Sadiq Amin, Taegkeun Whangbo [16], які розглядають концепцію Education 5.0, яка передбачає використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, віртуальна та доповнена реальність, для створення орієнтованого на студента освітнього середовища. У їхніх працях особливу увагу приділено персоналізації навчання і розвитку навичок співпраці та лідерства. Romero et al. [15] аналізує виклики та можливості, пов'язані з управлінням ресурсами та навчанням у контексті цифровізації вищої освіти, особливу увагу приділяє ролі керівництва у впровадженні стратегічних планів та інфраструктурних змін для підтримки інноваційного навчання;

Ning Yulin, Solomon Danquah Danso [13] досліджують готовність викладачів до впровадження цифрових інновацій у навчальний процес, зазначаючи, що хоча багато освітян визнають переваги цифрових інструментів, існують проблеми з професійним розвитком та опорою змін; Michael Neumann, Lars Baumann [12] розкривають упровадження методології Edu Scrum у вищій освіті для реалізації реальних проєктів, підкреслюють важливість гнучких методів управління командами та їхній вплив на ефективність навчального процесу.

Цифрову трансформацію освіти крізь призму впровадження інноваційних технологій, що сприяють оптимізації навчального процесу та розвитку нових освітніх парадигм, досліджують у своїх працях Artem Irkha, Volha Hurskaya, Mariia Hryshchuk, Volodymyr Tereshchuk, Hanna Chyryva [7]. Гульноза Раманова розглядає використання PR-технологій в освітньому процесі, підкреслюючи їхню роль у підвищенні якості освіти та формуванні позитивного іміджу навчальних закладів [8].

Клиніна Т. та Марковець О. [10] аналізують сучасні PR-технології та їхнє застосування в інститутах соціальної пам'яті, зокрема в бібліотеках, музеях та архівах, а Швардак М. зосереджує свою увагу на дослідженні ролі PR у формуванні позитивного іміджу закладів освіти, де підкреслює важливість використання контекстної та таргетованої реклами для просування освітнього бренду в інтернеті [6].

У своїй праці [2] Киричок А. розкриває етапи становлення професійної PR-освіти в Україні, акцентуючи на методичних та методологічних аспектах, що сприяли еволюції системи підготовки фахівців у галузі зв'язків з громадськістю. Автори [1] досліджують упровадження інноваційних освітніх технологій у підготовку педагогічних кадрів, наголошуючи на важливості поєднання українських надбань та європейських традицій. Морозова О. розкриває специфіку викладання PR для студентів, які опановують рекламу та зв'язки з громадськістю, зокрема в контексті державного управління [3].

Аналіз наукових праць свідчить про зростаючу увагу до інтеграції PR-технологій у сферу освіти, особливо в контексті цифрової трансформації. Українські та міжнародні дослідники підкреслюють важливість використання PR для формування позитивного іміджу освітніх установ, покращення внутрішньої комунікації та адаптації до нових цифрових реалій. Це створює підґрунтя для досліджень у напрямку ефективного управління командною динамікою і поведінкою персоналу за допомогою PR-інструментів.

Мета статті – визначити, обґрунтувати та розробити ефективні підходи до інтеграції PR-технологій у систему управління командною динамікою та трудовою поведінкою персоналу в умовах цифрової трансформації освіти.

Для досягнення окресленої мети необхідно зосередити увагу на вирішенні таких завдань: проаналізувати теоретичні підходи до управління трудовою поведінкою персоналу та командною динамікою в освітніх організаціях; вивчити сутність, класифікацію та функції PR-технологій, з урахуванням особливостей їх застосування в освітній сфері; дослідити вплив цифрової трансформації на структуру та процеси взаємодії в освітніх командах; виявити можливості застосування PR-інструментів для підвищення ефективності комунікації, мотивації та адаптації персоналу до змін; оцінити практичний досвід упровадження PR-технологій в управління персоналом в окремих освітніх закладах (через кейс-аналіз або анкетування); розробити практичні рекомендації щодо інтеграції PR-технологій у систему управління персоналом і командною взаємодією в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сфері освіти PR-технології (public relations – зв'язки з громадськістю) виступають як інструменти цілеспрямованої комунікації між закладами освіти, внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами (викладачами, студентами, батьками, адміністрацією, громадськістю, владними структурами тощо). Їх мета – формування позитивного іміджу закладу, забезпечення прозорості діяльності, популяризація освітніх послуг, налагодження конструктивного діалогу з цільовими аудиторіями. У контексті цифрової трансформації освіти PR-технології набувають нових форм, зокрема з використанням соціальних медіа, віртуальних комунікацій, брендингу особистості педагога чи закладу, застосування цифрового сторітелінгу, репутаційного менеджменту тощо.

Класифікація PR-технологій в освіті включає кілька основних груп: інформаційні, іміджеві, соціальні, антикризові, інтерактивні та цифрові (рис.1).

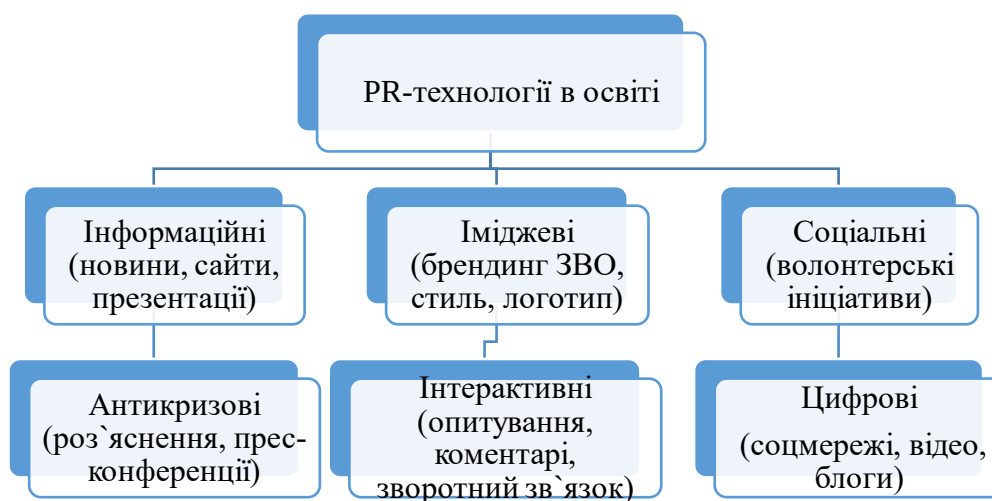


Рис.1. Класифікація PR-технологій в освіті

Інформаційні технології спрямовані на інформування громадськості через прес-релізи, новини, брошури; іміджеві – формують позитивний образ закладу за допомогою візуального стилю, подій, брендування. Соціальні технології базуються на налагодженні партнерських стосунків, розвитку корпоративної культури, залученні до волонтерських ініціатив, а антикризові – передбачають швидке реагування на конфлікти, негативну репутацію, інформаційні ризики. Інтерактивні технології дозволяють залучати цільову аудиторію до діалогу, зворотного зв'язку, використовуючи форуми, соцмережі, опитування. Цифрові PR-технології охоплюють ведення сайтів, блогів, влогів, управління контентом у TikTok, YouTube, Facebook, Instagram тощо, де освітній заклад позиціонується як сучасний, відкритий і конкурентоспроможний. PR-технологій в освіті застосовуються, як:

- короткі відео з участю студентів, учнів, викладачів, учителів, подій (наприклад, день відкритих дверей, ярмарок професій, благодійна акція) – іміджева кампанія ЗВО в TikTok або Instagram;

- регулярне оновлення сайту факультету, школи, з новинами, блогами викладачів, учителів, звітами про проекти – інформаційні PR-технології;

- публічне роз'яснення позиції університету, ЗОШ під час конфліктів (наприклад, перехід на дистанційне навчання через надзвичайні обставини) – антикризові технології;

- створення особистої сторінки викладача з інтерактивним портфоліо, участь у подкастах, запис відеолекцій на YouTube – цифровий брендинг персоналу.

В освітньому середовищі командна динаміка являє собою процес взаємодії членів педагогічного чи управлінського колективу, який визначається ролями, комунікаційними зв'язками, емоційними реакціями, спільною мотивацією та нормами поведінки. Управління командною динамікою в умовах цифрової трансформації потребує не лише врахування класичних теорій командоутворення, а й адаптації до нових моделей лідерства, онлайн-взаємодії, змішаного формату роботи.

Серед основних теоретичних підходів до управління командною динамікою варто виокремити такі:

- теорію етапів розвитку команди за Б. Такменом (рис. 2);
- рольову модель Мередита Белбіна, яка виокремлює різні типи командних ролей;
- системний підхід, що трактує команду як цілісну систему з елементами, зв'язками, цілями та зворотним зв'язком.

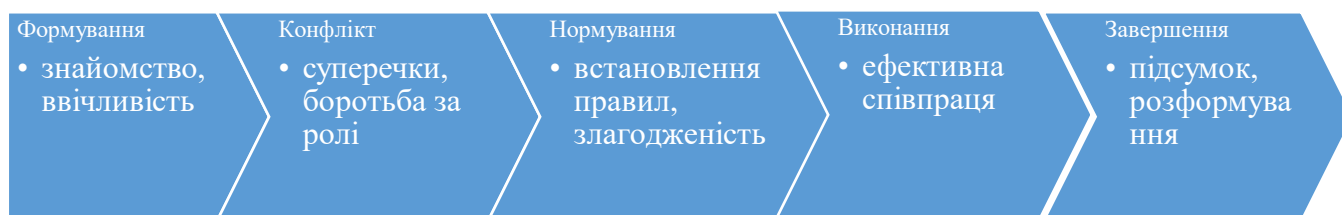


Рис.2. Етапи розвитку команди (за Б. Такменом)

Також актуально застосовувати емоційно-орієнтований підхід (розуміння емоційного клімату, рівня довіри, емпатії), адаптивний менеджмент, що дозволяє змінювати стиль управління залежно від ситуації. Наприклад, формування нової команди викладачів при відкритті освітньої програми – через розподіл ролей за Белбіном: координатор, генератор ідей, реалізатор; фасилітація педагогічної ради – застосування інтерактивних методик для рівноправного обговорення (наприклад, World Café, робота в малих групах); упровадження Agile-підходів в адміністративній роботі – розподіл завдань між командами спринтами, короткі щотижневі стендапи (зустрічі).

Сучасні освітні команди часто функціонують у форматі гнучких команд (agile team), де ключову роль відіграє самоменеджмент, горизонтальні зв'язки, спільне ухвалення рішень. У зв'язку з цим ефективне управління динамікою таких команд потребує застосування технологій фасилітації, коучингу, цифрового нетворкінгу та PR-інструментів, які підтримують мотивацію, публічне визнання результатів роботи, відкриту комунікацію.

Трудова поведінка персоналу в освіті – це сукупність дій, мотивацій, установок і соціально-психологічних механізмів, які визначають, як працівники виконують свої професійні обов'язки, взаємодіють у колективі та реагують на зміни. У контексті цифрової трансформації особливої ваги набуває здатність персоналу до адаптації, самоорганізації, цифрової грамотності, а також комунікативної гнучкості.

В умовах сьогодення управління трудовою поведінкою персоналу і командою за допомогою комунікацій зіштовхується з багатьма проблемами і викликами, особливо в таких складних умовах, як війна в країні [4]. На трудову поведінку впливають як внутрішні фактори (цінності, мотивація,

рівень стресу, задоволення працею), так і зовнішні (організаційна культура, стиль керівництва, рівень комунікацій, умови праці, доступ до ресурсів, цифрове середовище).

Серед основних моделей трудової поведінки виокремлюють:

- модель Портера-Лоулера, де продуктивність є наслідком мотивації, зусиль та сприйняття справедливості;
- мотиваційно-гуманістичну модель Маслоу–Херцберга, яка акцентує на задоволенні потреб;
- організаційно-психологічну модель поведінки, де ключову роль відіграють корпоративна культура та командна взаємодія;
- модель поведінкової економіки, що враховує нераціональні рішення, емоції, когнітивні упередження персоналу.

У контексті сучасного освітнього менеджменту важливо також брати до уваги модель організаційного громадянства (Organizational Citizenship Behavior – OCB), яка фокусується на добровільних ініціативах працівників (поза межами посадових інструкцій) на благо організації. Упровадження PR-технологій якраз і може сприяти підвищенню рівня такої поведінки через публічне визнання, створення сприятливого емоційного фону, залучення до ціннісних комунікацій та посилення командної ідентичності.

Трудова поведінка персоналу в освітньому середовищі буває різна, зокрема: добровільна участь викладачів у заходах поза межами обов'язків – наприклад, модерація студентського клубу, менторство молоді; позитивна поведінка під впливом визнання – систематичне використання PR-інструментів для нагородження (вітальні пости, відеоінтерв'ю з кращими працівниками); негативна поведінка через організаційний стрес – опір цифровим змінам, відсутність ініціативи при перевантаженні.

Цифрові технології трансформували підходи до управління командами в освітніх організаціях, зробивши комунікацію мобільнішою, роботу прозорішою, а командну взаємодію – незалежною від географічного розташування. В умовах гібридного чи дистанційного навчання особливої ваги набули інструменти спільної роботи: Google Workspace, Microsoft Teams, Zoom, Trello, Miro, Slack. Вони дозволяють ефективно розподіляти обов'язки, проводити віртуальні наради, відстежувати прогрес у виконанні завдань, організовувати зворотний зв'язок. Це сприяє підвищенню відповідальності, оперативності ухвалення рішень та загальної гнучкості освітньої команди.

Наприклад, платформи Asana або Trello активно використовуються для управління завданнями в академічних підрозділах – планування заходів, акредитацій, оновлення програм. Водночас, інструменти для візуальної колаборації, такі як Miro чи Jamboard, стали зручними для стратегічного планування, фасилітації педагогічних рад або розробки креативних ідей. У дослідженні [11] зазначено, що використання цифрових технологій сприяє підвищенню згуртованості та задоволеності в командах, за умов наявності цифрової компетентності та чітких правил комунікації.

Однак цифровізація породжує і виклики: інформаційне перенавантаження, відсутність неформального спілкування, «розмивання» ідентичності команди. У зв'язку з цим керівники освітніх команд повинні оволодівати новими стилями лідерства (цифровий лідер, e-leader), розвивати цифрову емоційну компетентність та підтримувати баланс між цифровими і традиційними формами взаємодії [17].

PR-технології в освітньому менеджменті відіграють стратегічну роль у формуванні позитивного інформаційного поля, зміцненні корпоративної культури та забезпеченні довіри до управлінських рішень. В умовах цифровізації вони стають не лише інструментом зв'язків із зовнішнім світом, а й ключовим засобом внутрішньої комунікації. Завдяки таким технологіям, як e-mail-маркетинг, корпоративні чати, внутрішні інформаційні портали, відеозвернення, сторітелінг – команда отримує регулярні, прозорі та зрозумілі повідомлення, що знижує ризик непорозумінь і сприяє емоційній згуртованості.

Так, наприклад, щотижневі дайджести з новинами факультету, публікація відеозвернень декана або ректора, створення відеоісторій про досягнення викладачів чи студентів на YouTube – усе це сприяє підвищенню відкритості управління. У дослідженні Chou, H.Y. встановлено, що використання PR-інструментів значно покращує горизонтальну комунікацію в командах та рівень довіри між працівниками в освітніх організаціях [9].

Особливо важливою є функція PR під час змін – переходу на нові стандарти, впровадження дистанційного навчання, реорганізації структури. У таких випадках грамотно побудована інформаційна кампанія дозволяє знизити напруження, пояснити логіку рішень, залучити персонал до процесів. Наприклад, комунікаційна підтримка під час переходу на Moodle чи Canvas може включати не лише інструкції, а й історії, що мотивують, подяки тим, хто швидко адаптувався, та відео з порадами колег. Крім того, PR сприяє формуванню культури визнання – через нагородження, медійне висвітлення успіхів, залучення до зовнішніх проєктів, що підвищує рівень залученості та ініціативності персоналу [14].

Інтеграція PR-технологій в управління командою в освіті передбачає системне впровадження комунікаційних інструментів, які зміцнюють внутрішню взаємодію, формують довіру до керівництва та підвищують згуртованість колективу. Така інтеграція реалізується через планування PR-стратегії внутрішньої комунікації, визначення цільової аудиторії (викладачі, адміністрація, студентське самоврядування), підбір ефективних каналів комунікації та регулярну оцінку зворотного зв'язку.

Одним із ключових механізмів є створення внутрішніх інформаційних платформ, які забезпечують постійний доступ до новин, розкладу подій, звітів, визнань працівників. У великих ЗВО це можуть бути корпоративні портали чи системи на базі Moodle, Google Sites або внутрішніх блогів. Другий механізм – упровадження комунікаційних стандартів (тональність, частота повідомлень, обов'язковість візуального стилю), які гарантують єдину інформаційну політику.

Важливу роль відіграє персоналізація комунікації – привітання з днем народження, публічне визнання внеску кожного співробітника, розміщення історій успіху на офіційних ресурсах. Крім того, сучасні підходи передбачають використання механізмів діалогу і зворотного зв'язку: електронні опитування, форуми, коментарі до новин, внутрішні обговорення. Ефективними є також PR-календарі подій, які допомагають команді бути обізнаною про ключові ініціативи, зустрічі, святкування, корпоративні тренінги.

Ще один важливий механізм – аналітика комунікаційної активності (кількість переглядів новин, активність у соцмережах, залучення до обговорення), яка дає змогу адаптувати PR-підходи до реального запиту команди. Таким чином, PR-технології перестають бути «формальністю» і стають частиною ефективного менеджменту командної динаміки.

Успішні приклади інтеграції PR-технологій в освітньому середовищі демонструють, що системний підхід до комунікації може суттєво вплинути на ефективність командної взаємодії, зростання довіри до керівництва та підвищення мотивації працівників. Так, Київський університет імені Бориса Грінченка впровадив інституційний брендинг викладача: на офіційному сайті розміщено інтерактивні персональні сторінки кожного викладача, які містять відеопрезентації, досягнення, публікації, участь у проєктах. Це посилило залученість працівників, підвищило довіру до внутрішньої системи оцінювання. Львівська політехніка розробила внутрішній PR-портал для викладачів та студентів, де щодня публікують новини кафедр, фото з подій, результати конкурсів, плани розвитку. Працівники можуть залишати коментарі, запитання, отримувати відповіді від адміністрації в режимі онлайн. Це зменшило інформаційні бар'єри між керівництвом і командами, посилило атмосферу відкритості. Харківський національний економічний університет впровадив PR-механізм "Цифрова дошка пошани", де щомісяця висвітлюють досягнення працівників. Вона є інтерактивною – доступна на планшетах, у фойє та на сайті університету. Така видимість результатів праці сприяє формуванню позитивної трудової поведінки. Технологічний університет Лаппеенранта, (Фінляндія) активно впроваджує PR-команди змін, де кожен структурний підрозділ має свого "амбасадора змін" – працівника, який допомагає колегам адаптуватися до цифрових трансформацій через комунікаційні кампанії, воркшопи та інтерактивні події. Це дозволяє уникати

опору змінам і підвищує включення в нововведення. Ці приклади підтверджують, що успішна інтеграція PR-технологій у комунікаційний менеджмент дозволяє не лише покращити імідж установи назовні, а й глибоко трансформувати внутрішню культуру співпраці.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Ефективне впровадження PR-технологій з метою покращення командної взаємодії в освітньому середовищі вимагає стратегічного підходу, який включає чітке планування, залучення команди до комунікаційних процесів та моніторинг результатів.

Першим кроком має бути аудит внутрішньої комунікації: визначення "білих плям" у командній взаємодії, рівня інформованості, бар'єрів у зворотному зв'язку. Це дозволяє сформувати реалістичну основу для вибору актуальних PR-інструментів. Наступний етап – розробка PR-стратегії для команди, що включає:

- цілі (підвищення залученості, зниження конфліктів, зміцнення довіри);
- цільові аудиторії (керівництво, викладачі, адміністративні працівники);
- канали комунікації (електронна пошта, соціальні мережі, месенджери, внутрішній портал);
- зміст повідомлень (регулярні новини, привітання, визнання, аналітика);
- формат подання (відео, інфографіка, подкасти, блоги).

Стратегічно доцільно впроваджувати мікрокомунікаційні ініціативи, які зміцнюють горизонтальні зв'язки в команді: рубрики "Колега тижня", "5 хвилин із завідувачем", інтерактивні опитування, рубрики "Поради досвідчених" або "Історії змін". Це створює простір для діалогу, знижує напруження і сприяє формуванню мікрокультури підтримки.

Ще одна важлива стратегія – залучення амбасадорів комунікації (внутрішніх лідерів, які володіють довірою в команді), що допомагають просувати зміни через неформальні канали. Також варто впроваджувати цифровий PR-календар (із подіями, ініціативами, конкурсами), що забезпечує ритм взаємодії і візуалізує активність команди.

Університетам, які тільки починають цей шлях, доцільно починати з "м'яких" PR-інструментів, що не викликають опору: інформаційні дайджести, корпоративні вітання, невеликі відеоролики, рубрики подяки. Поступове розширення інструментарію дозволяє уникнути перевантаження персоналу і сприяє сталій зміні комунікативної культури.

Оцінка ефективності PR-технологій у командному управлінні є критичним етапом, що дає змогу визначити результативність упроваджених комунікацій, адаптувати стратегії та підвищити загальний рівень задоволеності персоналу. Основні критерії оцінювання можна згрупувати за якісними та кількісними показниками. Кількісні показники включають:

- рівень охоплення повідомлень (кількість переглядів, відкриттів, підписок);
- кількість взаємодій (коментарі, лайки, участь в опитуваннях);
- частота відвідування внутрішніх платформ чи сторінок у соціальних мережах;
- кількість позитивних згадок про заклад/керівництво у публічному просторі.

Якісні показники охоплюють:

- рівень довіри до адміністрації (вимірюється через анкетування або фокус-групи);
- якість зворотного зв'язку (чи працівники почуваються почутими);
- зміна емоційного клімату в команді (оцінка психологічного комфорту, згуртованості);
- динаміка залученості (кількість ініціатив від самих працівників, участь у подіях, тренінгах).

Окремо варто оцінювати ефективність конкретних інструментів – наприклад, запроваджене відеовітання керівника може мати 200 переглядів і 95 % позитивних відгуків, а інформаційний дайджест – лише 35 % відкриттів. Такі дані дають підставу для гнучкої перебудови комунікаційної тактики.

Досвід провідних університетів ЄС показує ефективність упровадження PR-індексів внутрішньої комунікації, які включають 5–7 параметрів (довіра, частота, розуміння, участь, позитивна оцінка) і вимірюються щопівроку. Це дозволяє порівнювати динаміку ефективності не лише інструментів, а й загального стану командної взаємодії. Також доцільно впроваджувати практику самооцінки комунікаційної культури кафедр чи підрозділів, яка включає оцінку таких

аспектів: відкритість керівництва, доступність інформації, прозорість ухвалення рішень, наявність "живого діалогу".

Отже, стратегічне впровадження PR-технологій в управління командою має бути гнучким, послідовним і орієнтованим на постійне вдосконалення. А ефективність таких кроків має оцінюватися не лише за кількістю контенту, а й за рівнем змістовної взаємодії в колективі.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка адаптивних PR-моделей, орієнтованих на різні типи команд у закладах освіти – адміністративні, педагогічні, науково-дослідні, студентські. Врахування їхніх структурних, культурних та вікових особливостей дасть змогу створити точнішу систему комунікаційного впливу.

Література

1. Вишник О. О., Лавренко С. О., Поліщук О. А., Примиська С. О. (2023). Інноваційні освітні технології: європейський досвід, особливості впровадження в підготовку науково-педагогічних працівників України. *Академічні візії*, (17). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/238>.
2. Киричок А. П. Дослідження PR-освіти: міжнародна та вітчизняна парадигма. *Технологія і техніка друкарства*, (3(53), 98-109. URL: [https://doi.org/10.20535/2077-7264.3\(53\).2016.90030](https://doi.org/10.20535/2077-7264.3(53).2016.90030).
3. Морозова О. Особливості викладання PR у державному управлінні в закладах вищої освіти. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2022. Т. 5, № 2. С.255-260. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dpitsca_2022_5_2_5
4. Пушкар З., Пушкар Б. Мистецтво комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією. *Актуальні проблеми економіки* 2024. № 6 (276). С.93-99. URL: https://economicscience.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Zoryana-M.-Pushkar-Bohdan-T.-Pushkar-93-99.pdf. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-276-93-99.
5. Хмельницька О. (2023). Застосування імерсивних технологій як прогресивний напрям модернізації професійної освіти. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: "Педагогічні науки"*, (2), 191–197. <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2023-2-191-197>.
6. Швардак М. PR-технології на ринку освітніх послуг. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2022. Випуск 1(50). URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/9065/1/PR%20technologies%20in%20the%20market%20of%20educational%20services.pdf>
7. Artem Irkha, Volha Hurskaya, Mariia Hryshchuk, Volodymyr Tereshchuk, Hanna Chyrva. Digital Transformation in Education: Leveraging Technology for Enhanced Learning Experiences. 2024. URL: <https://futurity-education.com/index.php/fed/article/view/342>.
8. Гульноза Раманова. PR Technologies as a New Tool for Education. 2023. URL: wos.academiascience.org.
9. Chou H.Y. *Strategic Communication and Internal PR in Higher Education*. Journal of Organizational Communication, 2021. 18(2), 115–132.
10. Klynina, T., Markovets, O. Modern PR technologies and institutions of social memory: practice of use. Historical and cultural heritage: preservation, access, use: monograph / ed. by Iryna Tiurmenko, Kyiv: NAU, 2021. P. 79-88. URL: [er.nau.edu.ua](https://er.nau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3762699b-3060-4d29-a36f-03f36955dca3/content).
11. Mazzei, M., Wong, A., & Liao, J. *Digital Transformation and Team Effectiveness in Education*. Journal of Educational Management. 2022. 36(4), 240–256.
12. Michael Neumann, Lars Baumann. Agile Methods in Higher Education: Adapting and Using Edu Scrum with Real World Projects. 2021. URL: <https://arxiv.org/pdf/2106.12166>
13. Ning Yulin, Solomon Danquah Danso. Assessing Pedagogical Readiness for Digital Innovation: A Mixed-Methods Study. 2025. URL: <https://www.arxiv.org/pdf/2502.15781>

14. Oleszkiewicz, A., & Polak, M. *Recognition Culture and PR Practices in Universities*. European Journal of Higher Education. 2023. 13(1), 55–72.
15. Romero et al. Digital Transformation and Teaching Innovation in Higher Education: A Case Study. 2024. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7102/14/8/820>
16. Shabir Ahmad, Sabina Umirzakova, Ghulam Mujtaba, Muhammad Sadiq Amin, Taegkeun Whangbo. Education 5.0: Requirements, Enabling Technologies, and Future Directions. 2023. URL: https://arxiv.org/abs/2307.15846?utm_source=chatgpt.com
17. Tang, Y., & Chau, P.Y.K. *E-Leadership and Communication in Remote Teams*. Journal of Information Systems in Education. 2023. 45(1), 34 - 49.

References

1. Vyshnyk, O. O., Lavrenko, S. O., Polishchuk, O. A., & Prymyska, S. O. (2023). Innovatsiini osviti tekhnologii: yevropeyskyi dosvid, osoblyvosti vprovadzhennia v pidhotovku naukovopedahohichnykh pratsivnykiv Ukrainy [Innovative educational technologies: European experience and features of implementation in the training of academic and teaching staff of Ukraine]. *Akademichni vizii*, 17. Retrieved from <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/238> [in Ukrainian].
2. Kyrychok, A. P. (2016). Doslidzhennia PR-osvity: mizhnarodna ta vitchyzniana paradyhma [Research on PR education: international and national paradigms]. *Tekhnolohiia i tekhnika drukarstva*, 3(53), 98–109. [https://doi.org/10.20535/2077-7264.3\(53\).2016.90030](https://doi.org/10.20535/2077-7264.3(53).2016.90030) [in Ukrainian].
3. Morozova, O. (2022). Osoblyvosti vykladannia PR u derzhavnomu upravlinni v zakladykh vyshchoi osvity [Features of teaching PR in public administration in higher education institutions]. *Tsyfrova platforma: informatsiini tekhnologii v sotsiokulturnii sferi*, 5(2), 255–260. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/dpitsca_2022_5_2_5 [in Ukrainian].
4. Pushkar, Z., & Pushkar, B. (2024). Mystetstvo komunikatsii v upravlinni povedinkoiu personalu ta komandnoi vzaємodiіeu [The art of communication in managing personnel behaviour and team interaction]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 6(276), 93–99. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-93-99> [in Ukrainian].
5. Khmelnytska, O. (2023). Zastosuvannia imersyivnykh tekhnologii yak prohresyvnyi napriam modernizatsii profesiinoi osvity [Application of immersive technologies as a progressive direction of professional education modernisation]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Serii: Pedahohichni nauky*, 2, 191–197. <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2023-2-191-197> [in Ukrainian].
6. Shvardak, M. (2022). PR-tekhnologii na rynku osvitnikh posluh [PR technologies in the market of educational services]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Pedahohika. Sotsialna robota*, 1(50). Retrieved from http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/9065/1/PR_technologies_in_the_market_of_educational_services.pdf [in Ukrainian].
7. Irkha, A., Hurskaya, V., Hryshchuk, M., Tereshchuk, V., & Chyrva, H. (2024). Digital transformation in education: Leveraging technology for enhanced learning experiences. Retrieved from <https://futura-education.com/index.php/fed/article/view/342>
8. Ramanova, G. (2023). PR technologies as a new tool for education. Retrieved from <https://wos.academiascience.org>
9. Chou, H. Y. (2021). Strategic communication and internal PR in higher education. *Journal of Organizational Communication*, 18(2), 115–132.
10. Klynina, T., & Markovets, O. (2021). Modern PR technologies and institutions of social memory: Practice of use. In I. Tiurmenko (Ed.), *Historical and cultural heritage: preservation, access, use* (pp. 79–88). Kyiv: National Aviation University. Retrieved from <https://er.nau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3762699b-3060-4d29-a36f-03f36955dca3/content>
11. Mazzei, M., Wong, A., & Liao, J. (2022). Digital transformation and team effectiveness in education. *Journal of Educational Management*, 36(4), 240–256.

12. Neumann, M., & Baumann, L. (2021). Agile methods in higher education: Adapting and using Edu Scrum with real world projects. Retrieved from <https://arxiv.org/pdf/2106.12166>
13. Ning, Y., & Danso, S. D. (2025). Assessing pedagogical readiness for digital innovation: A mixed-methods study. Retrieved from <https://www.arxiv.org/pdf/2502.15781>
14. Oleszkiewicz, A., & Polak, M. (2023). Recognition culture and PR practices in universities. *European Journal of Higher Education*, 13(1), 55–72.
15. Romero, et al. (2024). Digital transformation and teaching innovation in higher education: A case study. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2227-7102/14/8/820>
16. Ahmad, S., Umirzakova, S., Mujtaba, G., Amin, M. S., & Whangbo, T. (2023). Education 5.0: Requirements, enabling technologies, and future directions. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/2307.15846>
17. Tang, Y., & Chau, P. Y. K. (2023). E-leadership and communication in remote teams. *Journal of Information Systems in Education*, 45(1), 34–49.

Статтю отримано 19.04.2025.

УДК: 005.96:004.9

JEL: M12; M15; O33.

DOI: 10.35774/rarrpsu2025.30.118

Євген КАЧАН,
кандидат економічних наук,
професор, професор кафедри менеджменту, публічного
управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет
e-mail: evhenkachan@gmail.com

Назарій ПОЛИВАНЧУК,
аспірант кафедри менеджменту, публічного
управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет
e-mail: nazar.polyvanchuk@gmail.com

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ

Вступ. У сучасних умовах цифрова трансформація є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств. Стрімкий розвиток інформаційних технологій значно впливає на всі аспекти управління бізнесом, у тому числі на кадрову політику. Процес формування персоналу, який раніше був тривалим і ресурсомістким, сьогодні трансформується завдяки цифровим інструментам, що дають змогу автоматизувати рекрутинг, адаптацію та професійний розвиток працівників. Цифровізація кадрового менеджменту дає змогу не лише оптимізувати процеси підбору персоналу, а й підвищити його ефективність, використовуючи аналітику даних та штучний інтелект. Це відкриває нові можливості для створення високопродуктивних команд, що відповідають сучасним вимогам бізнесу.

Мета статті: дослідити методи цифровізації процесу формування персоналу організації, визначити основні етапи впровадження цифрових технологій у HR-сферу, розробити та описати методологію цифровізації процесу формування персоналу підприємства.

Методи дослідження: аналіз та узагальнення наукової літератури, порівняльний аналіз, економічний аналіз, метод експертного оцінювання.

Результати досліджень. Проведено дослідження світових трендів цифрової трансформації у сфері управління персоналом. Виявлено, що провідні компанії активно впроваджують автоматизовані системи рекрутингу, штучний інтелект для оцінювання кандидатів та аналітику Великих даних для прогнозування продуктивності працівників. Вивчено кейси таких компаній, як «Google», «Amazon», «Microsoft», «IBM», «Tesla», які успішно використовують цифрові HR-рішення. Досліджено методи автоматизації найму, навчання та управління кар'єрою, що дають змогу підвищити ефективність кадрових процесів. Проведено аналіз впливу цифровізації на витрати та продуктивність підприємств. Визначено, що впровадження сучасних HR-технологій дає змогу оптимізувати управління персоналом, підвищити якість ухвалення рішень і зменшити потребу в адміністративних ресурсах. Запропоновано стратегічні підходи до цифровізації управління персоналом, у тому числі використання штучного інтелекту, автоматизованих платформ та інструментів аналітики для ефективного підбору і розвитку персоналу. Описано та розроблено методологію цифровізації формування персоналу, що забезпечує комплексне використання сучасних інформаційних технологій на всіх етапах роботи з кадрами.

Висновки та пропозиції. На основі проведеного дослідження сформульовано стратегічні рекомендації щодо цифрової трансформації управління персоналом. Запропоновано інтеграцію

штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики даних для підвищення ефективності HR-процесів. Отже, цифровізація є необхідним етапом розвитку сучасного управління персоналом, що сприяє підвищенню його ефективності, зменшенню витрат і забезпеченню більш гнучкої системи управління персоналом.

Ключові слова: цифровізація, персонал, підприємство, організаційно-економічний механізм, HR-технології, автоматизація.

Формули 0; рис. 1; табл 0; бібл. 12

Yevhen KACHAN, Nazarii POLYVANCHUK

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE DIGITALIZATION OF THE ENTERPRISE WORKFORCE FORMATION PROCESS

ABSTRACT

Introduction: In modern conditions, digital transformation serves as a key factor in enhancing the competitiveness of enterprises. The rapid development of information technologies significantly impacts all aspects of business management, including HR policies. Personnel formation, which was previously a lengthy and resource-intensive process, is now being transformed by digital tools that enable the automation of recruitment, adaptation, and professional development of employees. The digitalization of HR management not only optimizes personnel selection processes but also enhances their effectiveness through data analytics and artificial intelligence. This opens up new opportunities for creating high-performance teams that meet the current demands of the business environment.

Purpose of the Article: To examine the methods of digitalizing the personnel formation process in organizations and to determine the key stages of implementing digital technologies in the HR sphere, develop and describe a methodology for digitizing the process of forming the company's personnel.

Research Methods: Analysis and synthesis of scientific literature, comparative analysis, economic analysis, and expert assessments.

Research Results: A study was conducted on global trends in the digital transformation of human resource management. It was revealed that leading companies actively adopt automated recruitment systems, artificial intelligence for evaluating candidates, and big data analytics for forecasting employee productivity. The experiences of Google, Amazon, Microsoft, IBM, and Tesla—enterprises successfully implementing digital HR solutions—were examined. Their methods of automating hiring, training, and career management were analyzed, demonstrating improvements in HR process efficiency. The impact of digitalization on corporate costs and productivity was analyzed. It was determined that implementing modern HR technologies optimizes personnel management, improves decision-making quality, and reduces the need for administrative resources. Strategic approaches were proposed for the digitalization of human resource management, including the use of artificial intelligence, automated platforms, and data analytics tools for effective recruitment and personnel development. A methodology for digitalizing personnel formation has been described and developed, which ensures the comprehensive use of modern information technologies at all stages of work with personnel.

Conclusions and recommendations. Based on the research, strategic recommendations were formulated regarding the digital transformation of HR management. The article proposes integrating artificial intelligence, machine learning, and data analytics to enhance the efficiency of HR processes. Thus, digitalization is an essential phase in the evolution of modern HR management, contributing to greater effectiveness, cost reduction, and the establishment of a more flexible personnel management system.

Keywords: digitalization, personnel, enterprise, organizational and economic mechanism, HR technologies, automation.

Formulas: 0, fig. 1: 0, tabl.: 0, bibl.: 12.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. У сучасних умовах цифрова трансформація є не лише конкурентною перевагою, а й необхідністю для підприємств, які прагнуть ефективно управляти своїми ресурсами, зокрема людським капіталом. Процес формування персоналу залишається однією з основних функцій управління, оскільки якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на продуктивність, інноваційний потенціал і стійкість бізнесу до зовнішніх змін (Drucker, 1999).

Традиційні методи підбору, навчання та адаптації працівників вимагають значних фінансових і часових ресурсів, що ускладнює оперативне реагування на виклики ринку. З огляду на це актуальним стає впровадження цифрових технологій, здатних автоматизувати й оптимізувати кадрові процеси. Проте, незважаючи на активний розвиток HR-технологій, виникають проблеми, пов'язані з вибором оптимальних цифрових рішень, їхньою економічною доцільністю та ефективністю впровадження.

Наукова значущість проблеми обґрунтована необхідністю розробки організаційно-економічного механізму цифровізації процесів управління персоналом, що поєднуватиме сучасні технології, аналітичні підходи та ефективні HR-стратегії (Ulrich, 1997). Практичне значення дослідження визначено необхідністю підбору ефективних методів цифровізації процесу формування персоналу, що дасть змогу підприємствам мінімізувати витрати, підвищити якість ухвалення рішень та адаптивність до змін бізнес-середовища.

Таким чином, вирішення цієї проблеми є важливим як для наукових досліджень у сфері управління персоналом, так і для реальної практики підприємств, що прагнуть підвищити ефективність своєї кадрової політики за допомогою цифрових технологій.

Мета дослідження. Метою проведеного дослідження є аналіз та обґрунтування організаційно-економічного механізму цифровізації процесу формування персоналу підприємства. Дослідження спрямоване на визначення основних етапів впровадження цифрових технологій у сферу управління персоналом, оцінювання їхньої економічної ефективності та розробку рекомендацій щодо застосування сучасних HR-технологій для підвищення продуктивності працівників та оптимізації кадрових процесів.

Аналіз досліджень і публікацій з питань відтворення людських ресурсів.

Проблематика відтворення людських ресурсів активно досліджується у сучасній науковій літературі, оскільки ефективне управління персоналом є основним фактором економічного розвитку підприємств і країни загалом.

У працях таких учених, як Д. Улріх, П. Друкер і Г. Мінцберг, значна увага приділяється стратегічному управлінню людськими ресурсами та їхньому розвитку в умовах цифрової трансформації. Дослідники наголошують, що сучасні компанії зазнають впливу викликів, пов'язаних з автоматизацією праці, необхідністю швидкого перенавчання персоналу та адаптацією до нових умов ринку (Mintzberg, 1994).

Вітчизняні вчені, зокрема О. Грішнова, С. Ілляшенко і Н. Калина, досліджують питання формування, використання та розвитку людського капіталу в процесі цифровізації економіки. Науковці наголошують на важливості підготовки висококваліфікованих кадрів, що здатних адаптуватися до змінних умов ринку праці.

Значним у дослідженні проблем цифрової трансформації HR-сфери є внесок зарубіжних учених, таких як Дж. Маркес та Д. Берштейн, які аналізують вплив штучного інтелекту та аналітики Великих даних на процеси найму, оцінювання та розвитку персоналу (Marques, Bernstein, 2021). Дослідники стверджують, що використання цифрових рішень дає змогу не лише автоматизувати рутинні HR-процеси, а й забезпечити персоналізований підхід до кожного працівника.

Аналіз наукових праць дає можливість зробити висновок, що цифровізація процесів управління персоналом нині є актуальним напрямом досліджень. Однак у сучасній науковій літературі дотепер недостатньо розкриті питання економічної ефективності цифрових рішень у HR-сфері, а також стратегічних підходів до їхнього впровадження. Це обґрунтовує необхідність

проведення подальших досліджень у цій сфері, зокрема щодо розробки організаційно-економічного механізму цифровізації процесу формування персоналу.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація формування персоналу – це використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації та оптимізації процесів пошуку, відбору, навчання й адаптації працівників.

Основні теоретичні засади цифровізації ґрунтуються на концепціях цифрової економіки, штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів та аналізу Великих даних. У міжнародній практиці широко використовуються моделі цифрової зрілості (Marques, Bernstein, 2021), які описують етапи від впровадження базових інструментів автоматизації до комплексної цифрової трансформації кадрового менеджменту.

Основними напрямками цифровізації процесу формування персоналу визначено такі:

- автоматизація рекрутингу – використання платформ на основі штучного інтелекту для аналізу резюме та прогнозування відповідності кандидатів (Amazon, 2021);
- онлайн-навчання та розвиток персоналу – цифрові платформи (Coursera, UdeMy) для навчання, які забезпечують доступ до курсів, тренінгів та симуляцій;
- аналіз ефективності працівників – застосування аналітичних інструментів для оцінювання продуктивності персоналу та розробки програм розвитку (Bersin, 2022);
- організаційно-економічний механізм цифровізації охоплює такі складові;
- організаційні компоненти – реорганізація бізнес-процесів, адаптація корпоративної культури до цифрових змін, підготовка керівників та працівників;
- технологічні рішення – впровадження AI, Big Data, HRM-систем, автоматизованих чат-ботів для взаємодії з кандидатами;
- економічна ефективність – оцінювання витрат і вигод від цифровізації, оптимізація витрат на персонал, зниження рівня плинності кадрів.

Для успішного впровадження цифрових HR-рішень необхідно забезпечити належний рівень цифрової грамотності серед персоналу, а також розробити стратегію інтеграції нових технологій із кадровою політикою компанії. Крім того, важливим аспектом є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних працівників.

Сучасні цифрові технології дають змогу значно покращити процес підбору персоналу та підвищити ефективність кадрових служб. До найпоширеніших інструментів цифровізації належать такі.

1. Платформи автоматизованого рекрутингу (Workday, Taleo, SAP SuccessFactors) дають можливість автоматизувати аналіз резюме та швидко знаходити відповідних кандидатів.
2. Системи аналізу Великих даних застосовують для прогнозування потреб у персоналі та виявлення найбільш ефективних кандидатів, що дає змогу скоротити час найму.
3. Штучний інтелект і машинне навчання використовують для автоматизації обробки резюме, проведення відеоінтерв'ю та аналізу поведінки кандидатів під час співбесіди.
4. Blockchain-технології ефективні для перевірки відповідності дипломів і сертифікатів майбутніх працівників, що підвищує рівень довіри до кандидатів.
5. Гейміфікація та VR-технології застосовують у процесі навчання та оцінювання персоналу, що сприяє більш ефективному засвоєнню працівниками інформації та розвитку у них необхідних навичок.

Цифровізація управління персоналом дає змогу значно знизити витрати на рекрутинг, підвищити рівень задоволеності працівників та сприяє ефективному використанню людських ресурсів. Використання аналітики Великих даних дає змогу оцінювати продуктивність працівників та ухвалювати стратегічні рішення щодо їхньої кар'єри і розвитку. Це також сприяє створенню більш гнучких та адаптивних систем управління персоналом, що підвищує конкурентоспроможність компаній.

Крім того, завдяки цифровим рішенням можна значно знизити адміністративні витрати та підвищити прозорість процесів управління персоналом. Автоматизовані системи дають

можливість уникнути людського фактора при ухваленні рішень, що зменшує ризик допущення помилок та впливу суб'єктивності оцінювання у процесі відбору кадрів.

Серед найбільш поширених методологічних підходів цифровізації HR виокремимо такі.

- **Модель DevOps у HR** передбачає щільну взаємодію між HR-відділом і IT-командою для оперативного вдосконалення цифрових рішень;
- **Agile HR** акцентує на гнучких методах управління персоналом і постійному зворотному зв'язку;
- **People Analytics** використовує аналітику Великих даних для ухвалення рішень, що базуються на фактах (evidence-based HR);

Багато провідних компаній активно застосовують цифрові HR-технології. Наприклад, компанія «Google» використовує машинне навчання для прогнозування успішності кандидатів та оптимізації процесу рекрутингу. В результаті компанія зменшила тривалість рекрутингу на 35% та підвищила релевантність кандидатів на 40% (Google, 2020).

Amazon впроваджує AI-алгоритми для автоматичного аналізу резюме та підбору кандидатів відповідно до потреб компанії. Це дає можливість збільшити точність підбору на 25% та зменшити час найму на 30% (Amazon, 2021).

Microsoft використовує «хмарні» технології для навчання та розвитку персоналу. Це допомагає знизити витрати на навчання на 30% (Bersin, 2022).

IBM застосовує штучний інтелект та платформу «Watson» для аналізу продуктивності працівників і побудови ефективних кар'єрних траєкторій. Це дало змогу зменшити плинність кадрів на 15% (IBM, 2022).

Tesla впроваджує цифрові HR-рішення для адаптації нових працівників та підвищення їхньої залученості в корпоративну культуру. Компанія використовує аналітику Великих даних у режимі реального часу, що пришвидшує прийняття кадрових рішень (Tesla, 2021).

Ці приклади свідчать про те, що цифровізація HR-процесів є невід'ємною частиною сучасного бізнесу. Впровадження подібних рішень дає змогу компаніям підвищувати ефективність управління персоналом, зменшувати витрати та забезпечувати високу якість ухвалених рішень.

Концептуальна основа методології цифровізації формування персоналу базується на розумінні персоналу як стратегічного ресурсу підприємства, розвиток якого має відбуватися в цифровому середовищі. Мета методології - забезпечити перехід від фрагментарного використання окремих IT-інструментів до комплексної цифрової трансформації кадрових процесів. Такий підхід дає змогу підвищити якість управлінських рішень, скоротити часові витрати на підбір і адаптацію кадрів, створити умови для безперервного професійного розвитку працівників.

Основою методології становить принцип системності, який передбачає взаємозв'язок усіх елементів процесу формування персоналу - від планування потреб до оцінки результатів. Принцип інтеграції технологій означає поєднання різних цифрових рішень у єдиному інформаційному середовищі підприємства. Орієнтація на дані передбачає прийняття рішень на основі аналітики, прогнозних моделей і показників ефективності. Гнучкість означає здатність системи швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та потреб бізнесу. Принцип безперервного розвитку персоналу визначає цифровізацію як постійний процес оновлення компетенцій і вдосконалення механізмів управління.

Запропонована концепція формує підґрунтя для створення цілісної методології цифровізації, у межах якої всі HR-процеси перетворюються на взаємопов'язану систему збору, аналізу та використання інформації для підвищення ефективності людського капіталу.

Етапи цифровізації формування персоналу охоплюють послідовний процес переходу від традиційних методів управління кадрами до інтегрованих цифрових систем (рис.1). Першим кроком є діагностика, яка передбачає оцінку цифрової зрілості HR-процесів. На цьому етапі визначається рівень автоматизації, наявність цифрових компетенцій у персоналу та здатність організації працювати з даними. Результати діагностики формують базу для подальших рішень і допомагають виявити ключові проблеми, що стримують цифровий розвиток.

Наступним етапом є проєктування. Воно спрямоване на формування цілей цифрової трансформації, вибір технологічних рішень і визначення показників ефективності. У процесі проєктування узгоджуються вимоги бізнесу з можливостями цифрових інструментів, створюється план упровадження та обираються платформи, які забезпечують аналітику, автоматизацію та інтеграцію даних.

Третій етап - інтеграція, коли цифрові інструменти впроваджуються у практику роботи з персоналом. Вона включає автоматизацію процесів рекрутингу, навчання, оцінювання результативності та розвитку працівників. Успішна інтеграція потребує не лише технічного налаштування, а й адаптації організаційної культури до цифрових змін.

Далі відбувається аналіз ефективності. Оцінюються ключові показники - час найму, плинність кадрів, залученість працівників, досягнення цілей розвитку. Цей етап забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і дозволяє визначити, наскільки цифрові зміни вплинули на якість роботи HR-служби.

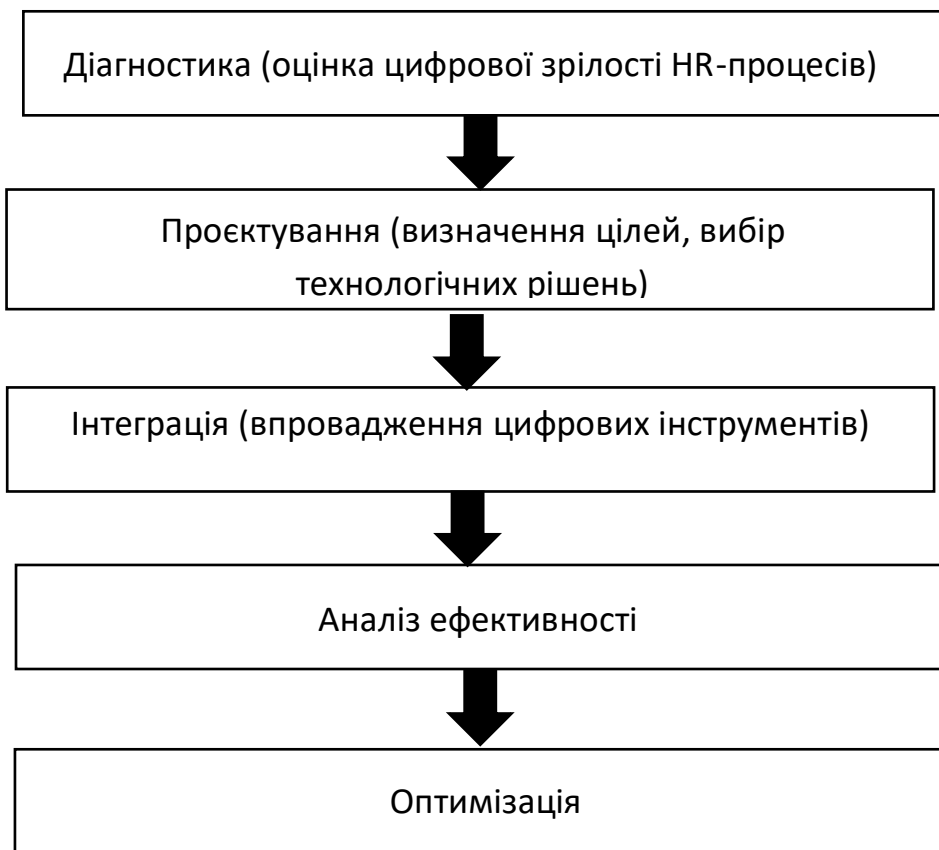


Рис. 1. Етапи цифровізації формування персоналу

Примітка. Сформовано автором

Завершальним етапом є оптимізація. Вона передбачає використання зворотного зв'язку, аналіз отриманих результатів і вдосконалення застосованих технологічних рішень. Оптимізація робить процес цифровізації безперервним і забезпечує його відповідність динамічним умовам ринку праці.

Очікувані результати впровадження методології цифровізації формування персоналу полягають у підвищенні ефективності кадрових процесів та оптимізації ресурсів підприємства. Одним із ключових ефектів є скорочення часу найму, що забезпечує швидке комплектування команд і оперативне реагування на потреби бізнесу. Впровадження цифрових рішень дозволяє знизити витрати на рекрутинг і навчання, усунути дублювання процесів та зменшити адміністративне навантаження.

Підвищується точність відбору кандидатів завдяки використанню аналітики, машинного навчання та прогнозних моделей, що дозволяє забезпечити відповідність компетенцій працівників реальним вимогам посади. Цифровізація сприяє розвитку цифрових компетенцій персоналу, формуючи навички роботи з інформаційними системами та сучасними інструментами управління. Загалом очікувані результати створюють умови для більш гнучкого, прозорого та адаптивного управління персоналом, підвищуючи продуктивність і конкурентоспроможність компанії.

Порівняльний аналіз свідчить, що компанії з високим рівнем цифрової зрілості HR більш успішні у швидкому формуванні проєктних команд і зменшують адміністративні витрати на 25–30% порівняно з тими, які застосовують традиційний підхід.

Важливо не лише визначати переваги цифровізації, а й вимірювати її економічний ефект. За результатами досліджень міжнародної консалтингової фірми «McKinsey & Company» (2023) та OECD (2022):

- адміністративні витрати на HR-функції знижуються на 20–40%;
- час закриття вакансій зменшується на 30–50%;
- точність відбору (quality of hire) зростає до 85%;
- плинність кадрів зменшується на 10–15%.

Такі показники безпосередньо впливають на фінансову результативність підприємств, оскільки зменшення витрат і підвищення продуктивності працівників позитивно корелює з рівнем прибутковості.

Висновки та пропозиції. Цифровізація процесу формування персоналу є основним фактором підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Впровадження сучасних HR-технологій дає змогу оптимізувати рекрутинг, навчання та адаптацію працівників, що сприяє зниженню витрат і підвищенню продуктивності підприємств.

У процесі дослідження було проаналізовано світові тенденції цифровізації HR-процесів і вивчено досвід провідних компаній. Встановлено, що використання автоматизованих HR-систем дає змогу зменшити час найму на 30–40%, а застосування штучного інтелекту для оцінювання кандидатів підвищує точність відбору до 85%. Дослідження підтвердило, що компанії, які впровадили аналітику Великих даних у кадрову політику, на 25% ефективніше прогнозують продуктивність співробітників (McKinsey & Company, 2023).

Економічний аналіз дав можливість обґрунтувати вплив цифрових рішень на витрати підприємств. Визначено, що автоматизація HR-процесів дає змогу зменшити адміністративні витрати на 20–35%, а онлайн-навчання сприяє зменшенню затрат на підготовку персоналу на 40% (OECD, 2022). На основі дослідження сформульовано такі стратегічні рекомендації щодо цифрової трансформації управління персоналом:

- інтеграція AI та Big Data з основними HR-процесами (рекрутинг, оцінювання, адаптація);
- розробка комплексної цифрової HR-стратегії з урахуванням особливостей галузі та корпоративної культури;
- регулярне оцінювання економічного ефекту (ROI) від упровадження технологій, для оперативного коригування підходів;
- інвестування у розвиток цифрових навичок (digital skills) як HR-фахівців, так і керівників;
- забезпечення високого рівня кібербезпеки та конфіденційності даних працівників.

Отже, цифровізація є необхідним етапом розвитку сучасного менеджменту персоналу, що сприяє підвищенню ефективності його діяльності, зменшенню витрат на підготовку кадрів та забезпеченню більш гнучкої системи управління персоналом.

Література:

1. Amazon. Роль автоматизації в управлінні персоналом: кейс-дослідження на основі штучного інтелекту. Amazon HR Research, 2021.
2. Drucker P. Виклики менеджменту XXI століття. HarperBusiness, 1999.
3. Google. Машинне навчання для рекрутингу: покращення відбору кандидатів за допомогою штучного інтелекту. Google Research Paper, 2020.

4. IBM. Штучний інтелект у HR: як штучний інтелект змінює підбір персоналу та управління талантами. Дослідницький звіт IBM, 2022.
5. Marques J., Bernstein D. Цифрова трансформація HR: використання штучного інтелекту та аналітики даних. Harvard Business Review, 2021.
6. McKinsey & Company. Майбутнє роботи: цифрова трансформація HR. Звіт McKinsey, 2023.
7. OECD. Цифрові HR-рішення та глобальні тенденції в управлінні персоналом. Аналітичний документ OECD, 2022.
8. Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 1. С. 34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_5
9. Ілляшенко С. Інноваційний розвиток та цифрова трансформація економіки України. Науковий вісник НАН України, 2020, № 5, с. 25–39.
10. Stone D. L., Deadrick D. L. Виклики та можливості, що впливають на майбутнє управління людськими ресурсами. Human Resource Management Review, 2015.
11. Tesla. Цифрова трансформація HR: найкращі практики та отримані уроки. Tesla Corporate Report, 2021.
12. Ulrich D. Лідери управління людськими ресурсами: наступний порядок денний для створення цінності та досягнення результатів. Harvard Business Review Press, 1997.

References:

1. Amazon. (2021). Rol avtomatyzatsii v upravlinni personalom: keis-doslidzhennia na osnovi shtuchnoho intelektu [The role of automation in human resource management: An AI-based case study]. *Amazon HR Research*.
2. Drucker, P. (1999). *Vyklyky menedzhmentu XXI stolittia* [Management challenges for the 21st century]. New York: HarperBusiness.
3. Google. (2020). Mashynne navchannia dlia rekrutynhu: pokrashchennia vidboru kandydativ za dopomohoiu shtuchnoho intelektu [Machine learning for recruitment: Improving candidate selection using artificial intelligence]. *Google Research Paper*.
4. IBM. (2022). Shtuchnyi intelekt u HR: yak shtuchnyi intelekt zminiue pidbir personalu ta upravlinnia talantamy [Artificial intelligence in HR: How AI is transforming recruitment and talent management]. *IBM Research Report*.
5. Marques, J., & Bernstein, D. (2021). Tsyfrova transformatsiia HR: vykorystannia shtuchnoho intelektu ta analityky danykh [Digital transformation of HR: Leveraging artificial intelligence and data analytics]. *Harvard Business Review*.
6. McKinsey & Company. (2023). Maibutnie roboty: tsyfrova transformatsiia HR [The future of work: Digital transformation of HR]. *McKinsey Report*.
7. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). Tsyfrovi HR-rishennia ta hlobalni tendentsii v upravlinni personalom [Digital HR solutions and global trends in human resource management]. *OECD Analytical Paper*.
8. Hrishnova, O. A. (2014). Liudskyi, intelektualnyi i sotsialnyi kapital Ukrainy: sutnist, vzaiemozviazok, otsinka, napriamy rozvytku [Human, intellectual and social capital of Ukraine: essence, interrelation, assessment, directions of development]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, 1, 34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_5 [in Ukrainian].
9. Illiashenko, S. (2020). Innovatsiinyi rozvytok ta tsyfrova transformatsiia ekonomiky Ukrainy [Innovative development and digital transformation of Ukraine's economy]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy*, 5, 25–39. [in Ukrainian].
10. Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25, 139–145.
11. Tesla. (2021). Tsyfrova transformatsiia HR: naikrashchi praktyky ta otrymani uroky [Digital transformation of HR: Best practices and lessons learned]. *Tesla Corporate Report*.
12. Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Статтю отримано 29.03.2025

ДЕМОГРАФІЯ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 364.24:316.4:159.922.27

JEL: I38; K33

DOI: 10.35774/rarrpsu2025.30.126

Наталія ФАЛОВИЧ

кандидат економічних наук, доцент
Західноукраїнський національний університет
E-mail: n.falovych@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-1651-3022

Володимир ФАЛОВИЧ

доктор економічних наук, професор
Тернопільський національний технічний університет імені І. Пулюя
E-mail: falovych@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-5784-0233

Людмила ГАВРИЛЮК-ЄНСЕН

кандидат економічних наук, доцент
Західноукраїнський національний університет
E-mail: l.yensen@wunu.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-5712-7135>

Оксана ГУГУЛ

кандидат економічних наук, доцент
Західноукраїнський національний університет
E-mail: o.gugul@wunu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0003-3052-5759

ЄВРОПЕЙСЬКА ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

АНОТАЦІЯ

Вступ. У статті досліджено ключові принципи та механізми формування інклюзивного середовища в країнах Європейського Союзу, проаналізовано можливості їх застосування в українському контексті. На основі вивчення європейських нормативно-правових актів, програмних документів та успішних кейсів окремих країн виокремлено системний підхід ЄС до забезпечення безбар'єрності, який поєднує законодавче регулювання, фінансову підтримку та громадський моніторинг.

Метою статті є аналіз та узагальнення європейського досвіду формування і реалізації політики безбар'єрності з метою виокремлення практичних уроків, адаптованих рекомендацій та конкретних механізмів для ефективного впровадження подібних практик в Україні, з урахуванням сучасних викликів.

Методи дослідження: методи дослідження ґрунтуються на комплексному підході. Основним є системний аналіз, що дасть змогу розглянути європейський досвід як цілісну структуру. Він доповнюється порівняльно-правовим аналізом для зіставлення європейських норм з українським законодавством та аналізом документів. Отримані дані узагальнюються та синтезуються з метою моделювання адаптованих для України механізмів упровадження безбар'єрності, з урахуванням викликів повоєнної відбудови.

Результати: особливу увагу приділено аналізу таких інструментів, як Європейський акт про доступність, принцип «загального дизайну» та механізми оцінки ефективності інклюзивних

рішень. У статті пропонуються практичні рекомендації щодо адаптації європейського досвіду в Україні, зокрема щодо гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами, розробки місцевих програм доступності та залучення громадськості до процесів ухвалення рішень. Дослідження має прикладне значення для представників органів влади, місцевого самоврядування та громадських ініціатив, які працюють над створенням безбар'єрного простору в умовах євроінтеграційних процесів.

Ключові слова: безбар'єрність, інклюзія, Європейський Союз, доступність, люди з інвалідністю, урбаністичний дизайн.

Формули 0; рис. 0; табл 0; бібл.4

Nataliia FALOVYCH, Volodymyr FALOVYCH, Lyudmyla HAVRYLIUK-YENSEN, Oksana GUGUL

EUROPEAN PRACTICE OF IMPLEMENTING BARRIERABILITY: INTERNATIONAL EXPERIENCE FOR UKRAINE

ABSTRACT

Introduction. The article examines the key principles and mechanisms of forming an inclusive environment in the European Union countries and analyzes the possibilities of their application in the Ukrainian context. Based on the study of European regulatory acts, policy documents, and successful case studies of individual countries, the EU's systemic approach to ensuring accessibility is highlighted. This approach combines legislative regulation, financial support, and public monitoring.

Purpose. The purpose of the article is to analyze and summarize the European experience in forming and implementing accessibility policy to identify practical lessons, adapted recommendations, and specific mechanisms for the effective implementation of similar practices in Ukraine, taking into account current challenges.

Research methods are based on a comprehensive approach. The main method is system analysis, which allows considering the European experience as an integral structure. It is complemented by comparative legal analysis to compare European norms with Ukrainian legislation and document analysis. The obtained data are generalized and synthesized to model mechanisms for implementing accessibility adapted for Ukraine, considering the challenges of post-war reconstruction.

Results. The modern world is moving toward inclusivity, where creating an accessible environment for all citizens is not just a requirement of our time but an essential component of social justice and sustainable development. Ukraine, which is actively pursuing European integration, faces numerous challenges in ensuring barrier-free access for people with disabilities and individuals with limited mobility. In this context, European experience in implementing accessibility principles is particularly valuable, offering ready-made solutions and effective mechanisms that could be beneficial for Ukrainian realities.

The purpose of this study is to comprehensively analyze European approaches to creating an accessible environment, particularly in the areas of legal regulation, infrastructure planning, digital inclusion, and social integration. Special attention is paid to key European initiatives such as the European Accessibility Act, as well as successful national practices of individual EU countries in universal design, adaptation of public spaces, and transportation infrastructure.

The research demonstrates that European experience in accessibility can serve as an effective tool for accelerating the development of an inclusive society in Ukraine. Successful implementation of European approaches requires comprehensive changes—from improving legislation to transforming public awareness—which will allow Ukraine not only to adopt the best international practices but also to develop its own effective model of ensuring accessibility for all citizens.

Keywords: accessibility, inclusion, European Union, universal design, people with disabilities, urban design.

Formulas: 0, fig.2: 0, tabl.: 0, bibl.: 4.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. Україна, яка прагне до європейської інтеграції, стикається з низкою викликів у впровадженні ефективних механізмів безбар'єрності. Незважаючи на прийняття відповідних законодавчих ініціатив, таких як ратифікація Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю, практична реалізація залишається неповною. Серед основних проблем – недостатня інфраструктурна адаптація, брак фінансування, низька обізнаність суспільства та необхідність удосконалення місцевих нормативних актів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження та публікації свідчать про те, що європейські країни досягли значних успіхів у створенні інклюзивного середовища завдяки комплексному підходу, що поєднує законодавчі, інфраструктурні та соціальні ініціативи, зокрема, роботи European Disability Forum, 2023, Європейський акт про доступність (European Accessibility Act, 2019), звіт WHO та EU Disability Platform, 2022, Директива WCAG 2.1 тощо.

Визначення невирішених раніше частин загальної проблеми. Країни Європейського Союзу мають значний досвід у створенні доступного середовища, включаючи універсальний дизайн, транспортну доступність, цифрову інклюзію та соціальні програми підтримки. Вивчення європейських практик дасть змогу виявити ефективні інструменти, які можуть бути адаптовані до українських реалій з урахуванням економічних, соціальних та культурних особливостей.

Мета статті – аналіз та узагальнення європейського досвіду формування і реалізації політики безбар'єрності з метою виокремлення практичних уроків, адаптованих рекомендацій та конкретних механізмів для ефективного впровадження подібних практик в Україні, з урахуванням сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз законодавства Європейського Союзу (ЄС) щодо формування та розвитку безбар'єрності показує, що ЄС активно прагне створювати інклюзивне суспільство, де кожна особа, незалежно від фізичних, сенсорних чи інших обмежень, має рівні можливості для участі в соціальному, економічному та культурному житті. Основні законодавчі та стратегічні ініціативи ЄС у цій сфері включають :

– Європейську конвенцію про права людини (Європейська конвенція про захист прав людини і основоположних свобод з поправками, внесеними Протоколами № 11 та 14 з моменту його набуття чинності 1 червня 2010 року. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод. Рим, 4.XI.1950) та Європейська соціальна хартія (Європейська соціальна Хартія (переглянута) Страсбург, 3 травня 1996 року (Хартію ратифіковано із заявами Законом № 137-V від 14.09.2006, ВВР, 2006, N 43, ст.418) (Додатково див. Протоколи: від 05.05.1988, від 21.10.1991, від 09.11.1995) (Додатково див. Лист Міністерства соціальної політики № 6887/0/2-17/17 від 31.03.2017) закладають основи для забезпечення рівних прав і свобод для всіх громадян, включаючи людей з обмеженими можливостями.

– Європейську стратегію з інвалідності на 2021–2030 роки, що визначає ключові напрямки діяльності, спрямовані на покращення якості життя людей з інвалідністю, включаючи забезпечення безбар'єрного доступу до інфраструктури, послуг та цифрових технологій.

Європейська комісія запропонувала важливу законодавчу ініціативу, спрямовану на покращення умов життя людей з обмеженими можливостями в усіх країнах Європейського Союзу. Ця пропозиція передбачає впровадження двох ключових інструментів – стандартизованої Європейської картки інваліда та оновленої європейської паркувальної картки, які мають значно полегшити повсякденне життя та пересування людей з інвалідністю в межах ЄС.

Основна мета цієї ініціативи полягає у подоланні існуючих бар'єрів, пов'язаних із визнанням статусу інваліда при переміщенні між країнами-членами. На сьогодні ситуація, коли документ про інвалідність, отриманий в одній державі, не визнається в іншій, створює серйозні труднощі для людей з обмеженими можливостями. Нова єдина картка дозволить їм отримувати доступ до всіх необхідних пільг та спеціальних умов незалежно від того, в якій країні ЄС вони перебувають. Це стосується таких аспектів, як транспортні послуги, відвідування культурних заходів, музеїв, спортивних об'єктів та інших громадських місць.

Окремо варто відзначити оновлену паркувальну картку, яка спростить процес користування спеціальними місцями для паркування по всій території Європейського Союзу. Це особливо важливо для забезпечення свободи пересування та незалежності людей з обмеженими можливостями.

Нові документи видаватимуть національні уповноважені органи кожної країни-члена і стануть дійсними на всій території ЄС. Вони не замінять національних документів, але стануть їхнім офіційним доповненням, що значно розширить можливості їх використання.

Ця ініціатива є важливим кроком у побудові дійсно інклюзивного європейського суспільства, де кожен громадянин, незалежно від стану здоров'я, матиме рівні можливості для реалізації своїх прав та потреб. Вона також сприятиме подальшій гармонізації соціальних стандартів у ЄС та усуненню бюрократичних перешкод, які існують на сьогодні.

Реалізація цього проєкту підкреслює прихильність Європейського Союзу принципам рівності та доступності, а також його готовність вживати конкретні заходи для покращення якості життя всіх громадян, включаючи людей з обмеженими можливостями.

Нова законодавча ініціатива щодо впровадження єдиної Європейської картки інвалідності та спеціальної паркувальної карти для людей з обмеженими можливостями була представлена в рамках Стратегії ЄС із прав осіб з інвалідністю на період 2021–2030 років. Цей проєкт спрямований на реалізацію положень Конвенції ООН про права людей з обмеженими можливостями, яку ратифікували як Європейський Союз загалом, так і кожна з його держав-членів.

Згідно з міжнародною конвенцією, країни-учасниці зобов'язані гарантувати особам з інвалідністю рівні права на свободу пересування. Документ також передбачає необхідність вжиття конкретних заходів для забезпечення повноцінної мобільності таких громадян із максимальною самостійністю. Це включає створення умов для вільного пересування у зручний час і зручним способом за доступною вартістю.

Запропонована ініціатива повністю відповідає основним засадам Європейського стовпа соціальних прав, зокрема принципам рівності можливостей та соціальної інклюзії осіб з обмеженими можливостями. Вона сприятиме реалізації права на вільне пересування в межах ЄС, усуненню існуючих бар'єрів та створенню справді інклюзивного суспільства, де кожен громадянин матиме рівні можливості для самореалізації.

– Директиву ЄС про доступність вебсайтів і мобільних додатків (2016/2102) вимагає, щоб усі державні сайти та додатки відповідали стандартам доступності, що дозволяє людям з обмеженими можливостями користуватися цифровими сервісами.

Європейський Союз прийняв директиву 2016/2102, яка встановлює обов'язкові стандарти доступності цифрових ресурсів для державних установ. Цей нормативний акт регулює вимоги до інформаційно-комунікаційних технологій, включаючи офіційні вебсайти, мобільні додатки, програмне забезпечення, операційні системи та електронні документи. Країни-члени ЄС мали внести відповідні зміни до національного законодавства до 23 вересня 2018 року, тоді як вимоги щодо мобільних застосунків набули чинності пізніше – з 23 червня 2021 року.

Сфера дії директиви охоплює органи державного управління на центральному, регіональному та місцевому рівнях, установи публічного права, а також комерційні структури, що беруть участь у державних закупівлях. Основною метою цього нормативного акту є забезпечення рівного доступу до цифрових державних сервісів для всіх громадян, зокрема для людей з обмеженими можливостями. Це передбачає можливість використання спеціальних технологій, альтернативних форматів представлення інформації та інших засобів, що полегшують взаємодію з електронними ресурсами.

Ухвалення цієї директиви стало важливим кроком у створенні єдиного цифрового простору Європейського Союзу, де кожен громадянин, незалежно від фізичних можливостей, може повноцінно користуватись електронними державними послугами. Реалізація положень документа сприяє подоланню цифрового розриву та створенню умов для повноцінної участі всіх верств населення в суспільному житті. Упровадження цих норм значно підвищує якість надання публічних послуг та забезпечує дотримання принципів інклюзивності в цифровій сфері.

– Європейський акт доступності (2019/882) регулює вимоги до доступності товарів і послуг, таких як банкомати, електронні книги, електронні пристрої та транспортні послуги. Цей акт спрямований на усунення бар'єрів у повсякденному житті.

Ухвалення директиви 2019/882 становить значний прорив у формуванні інклюзивного суспільства, розширюючи коло суб'єктів, які мають дотримуватися вимог доступності порівняно з попередніми регуляторними документами. Він поширюється як на державний, так і на приватний сектори, встановлюючи єдині стандарти для всіх учасників ринку.

Основне завдання Європейського акту про доступність полягає у гармонізації вимог щодо доступності товарів і послуг на внутрішньому ринку ЄС, усуваючи розбіжності між національними законодавствами, які раніше перешкоджали вільній циркуляції продукції. Документ охоплює широкий спектр категорій, включаючи електронні пристрої, банкомати, електронні книги, транспортні послуги та екстрені служби.

Важливою особливістю акту є його універсальний характер - однакові вимоги застосовуються до всіх господарюючих суб'єктів незалежно від форми власності. Такі підходи сприяють створенню рівних умов конкуренції та гарантують послідовний рівень доступності по всій Європі. Упровадження цих норм приведе до покращення якості життя людей з обмеженими можливостями, стимулювання інновацій у сфері доступності, підвищення конкурентоспроможності європейських компаній та формування єдиних стандартів у всіх країнах-членах.

Європейський акт про доступність є ключовим інструментом у побудові суспільства, де кожен громадянин матиме рівні можливості для доступу до необхідних товарів і послуг. Його реалізація сприятиме подальшій інтеграції європейського економічного простору та створенню справді інклюзивного середовища для всіх жителів ЄС.

– Регламент ЄС щодо прав пасажирів (1371/2007) (Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 1370/2007 від 23 жовтня 2007 року про громадські послуги пасажирських перевезень залізничним і дорожнім транспортом та скасування регламентів Ради (ЄЕС) № 1191/69 та № 1107/70) гарантує, що люди з обмеженими можливостями мають право на безбар'єрний доступ до залізничного, авіаційного та інших видів транспорту.

Ще однією соціальною ініціативою ЄС є впровадження безбар'єрності в освіті та працевлаштуванні, що спрямоване на створення умов, за яких кожна людина, незалежно від фізичних, сенсорних, інтелектуальних чи соціальних обмежень, зможе повноцінно навчатися та реалізовувати себе у професійній сфері. Це передбачає низку заходів, які охоплюють як технічну, так і соціальну складові.

У сфері освіти безбар'єрність означає доступність навчальних закладів для всіх. Це стосується не лише фізичного середовища – пандусів, ліфтів, тактильних доріжок, спеціально обладнаних санвузлів, – але й адаптації навчального процесу. Важливою є розробка індивідуальних програм для студентів з особливими потребами, використання сучасних технологій, таких як програми з розпізнавання мови, електронні лупи чи аудіопідсилення, а також підготовка викладачів до роботи в умовах інклюзивного навчання. Не менш значущою є психологічна підтримка – створення ресурсних центрів, супровід фахівців, які допомагатимуть студентам із різними потребами почуватися комфортно та впевнено.

Щодо працевлаштування, то тут ключовим є забезпечення рівних можливостей для всіх. Роботодавці повинні адаптовувати робочі місця – впроваджувати гнучкий графік, дистанційну роботу, використовувати спеціальне обладнання, таке як ергономічні меблі або програмні рішення для людей із порушенням зору чи слуху. Важливо також усувати дискримінаційні практики, наприклад, через введення квот для працевлаштування людей з інвалідністю або проведення тренінгів для керівників щодо інклюзивного управління персоналом.

Професійна підготовка та перепідготовка також відіграють важливу роль. Центри зайнятості, співпрацюючи з навчальними закладами та громадськими організаціями, можуть розробляти спеціальні програми навчання, стажування та менторства, щоб допомогти людям з особливими потребами отримати необхідні навички для конкурентоспроможної роботи.

Держава має підтримувати ці процеси через фінансування програм доступності, субсидії для підприємств, які створюють інклюзивні робочі місця, та моніторинг виконання міжнародних зобов'язань, таких як Конвенція ООН про права людей з інвалідністю.

У підсумку, безбар'єрність в освіті та працевлаштуванні – це не лише про інфраструктуру чи закони, але й про зміну ставлення суспільства. Лише комплексний підхід, що поєднує технічні, організаційні та соціальні заходи, зможе забезпечити справжню рівність можливостей для кожного.

Впровадження безбар'єрності у сфері соціального захисту та участі у суспільному житті є ключовим кроком до створення інклюзивного суспільства, де кожен громадянин, незалежно від віку, стану здоров'я чи фізичних можливостей, має рівний доступ до соціальних благ і можливість повноцінно реалізовувати свої громадянські права. Цей процес вимагає комплексного підходу, що поєднує технічні, організаційні та соціально-психологічні аспекти.

На рівні соціального захисту необхідно створювати умови для комфортного отримання послуг усіма категоріями населення. Це передбачає впровадження зручних форматів оформлення соціальних виплат через онлайн-сервіси, розвиток мобільних соціальних служб, які можуть надавати допомогу вдома, а також розробку індивідуальних програм підтримки для людей з особливими потребами. Важливим елементом є фінансова допомога на лікування, реабілітаційні засоби та транспортні послуги, що дозволяє зменшити економічне навантаження на вразливі групи населення.

Інфраструктурна складова передбачає створення доступного громадського простору, де кожен може вільно пересуватися та користуватися всіма необхідними послугами. Сюди входить не лише облаштування пандусів і тактильних доріжок, а й адаптація громадського транспорту, створення зручних умов у державних установах, культурних закладах та місцях відпочинку. Особливу увагу варто приділити забезпеченню доступності виборчих дільниць, культурних заходів із сурдоперекладом та аудіоописом, що робить участь у суспільному житті по-справжньому інклюзивною.

Соціальний аспект безбар'єрності передбачає активну просвітницьку роботу, спрямовану на подолання стереотипів та формування інклюзивної свідомості. Важливо залучати представників різних соціальних груп до процесу ухвалення рішень через створення консультативних рад та громадських об'єднань. Підтримка громадських ініціатив і соціальних проєктів допомагає створювати життєві історії успіху, які надихають та змінюють ставлення суспільства до людей з особливими потребами.

Державна політика в цій сфері має ґрунтуватися на міжнародних стандартах, зокрема на положеннях Конвенції ООН про права людей з інвалідністю, і передбачати регулярний моніторинг доступності соціальних послуг та громадської інфраструктури. Співпраця з міжнародними партнерами дозволяє використовувати найкращі світові практики та залучати додаткові ресурси для реалізації соціальних програм.

Реалізація принципів безбар'єрності у соціальному захисті та суспільному житті – це процес, який вимагає системних зусиль з боку держави, місцевих громад, бізнесу та громадянського суспільства. Лише спільна робота над створенням доступного середовища, подоланням соціальних бар'єрів і формуванням інклюзивної культури дозволить побудувати суспільство, де кожен почуватиметься рівним і матиме змогу реалізувати свій потенціал.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Законодавство ЄС щодо безбар'єрності демонструє комплексний підхід, спрямований на створення інклюзивного суспільства. Воно охоплює різні сфери життя, включаючи транспорт, освіту, працевлаштування, цифрові технології та соціальну інфраструктуру. Основна мета – забезпечити рівні можливості для всіх громадян, незалежно від їхніх фізичних чи інших обмежень. Проте для повної реалізації цих ініціатив в Україні необхідне активне впровадження на національному та регіональному рівнях, а також постійний моніторинг і адаптація до нових викликів.

Література:

1. Європейський форум інвалідів. URL: <https://www.edf-feph.org/events-slug/european-day-of-persons-with-disabilities-2023/>
2. Європейський акт про доступність URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/disability/union-equality-strategy-rights-persons-disabilities-2021-2030/european-accessibility-act_en
3. Європейська платформа для інвалідів URL: <https://ec.europa.eu/transparency/expert-groups-register/screen/expert-groups/consult?lang=en&groupID=3820>
- 4 Міжнародні настанови із вебдоступності WCAG 2.1. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/mizhnarodni-nastanovy-iz-vebdostupnosti-wcag-21-vidteper-dostupni-ukrayinskoyu>

References:

1. Yevropeyskyi forum invalidiv [European Disability Forum]. European Day of Persons with Disabilities 2023. Retrieved from <https://www.edf-feph.org/events-slug/european-day-of-persons-with-disabilities-2023/> [in Ukrainian].
2. Yevropeyskyi akt pro dostupnist [European Accessibility Act]. Retrieved from https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/disability/union-equality-strategy-rights-persons-disabilities-2021-2030/european-accessibility-act_en [in Ukrainian].
3. Yevropeiska platforma dlia invalidiv [European Disability Platform]. Retrieved from <https://ec.europa.eu/transparency/expert-groups-register/screen/expert-groups/consult?lang=en&groupID=3820> [in Ukrainian].
4. Mizhnarodni nastanovy iz vebdostupnosti WCAG 2.1 [Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1]. Retrieved from <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/mizhnarodni-nastanovy-iz-vebdostupnosti-wcag-21-vidteper-dostupni-ukrayinskoyu> [in Ukrainian].

Статтю прийнято 30.03.2025

УДК 334.012.64:339.138:004.9

JEL classification: L26, M13, M31, M15, R11

DOI: 10.35774/rarrrpsu2025.30.133

Дмитро ШУШПАНОВ

доктор економічних наук, професор
завідувач відділу демографічного моделювання та прогнозування
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України, м. Київ,
E-mail: shdg2011@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5220-3449>

Орест ЦІСЕЦЬКИЙ

канд. екон. наук, доцент
ст. наук. співроб. відділу демографічного моделювання та прогнозування
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України, м. Київ
E-mail: orest_721@ukr.net
ORCID <https://orcid.org/0009-0001-0285-3424>

Віталій ВАСИЛЬЧИШИН

аспірант відділу демографічного моделювання та прогнозування
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України, м. Київ
E-mail: vvitaliy552@gmail.com
ORCID <https://orcid.org/0009-0006-8319-2694>

ЗДОРОВ'Я ТА ТРИВАЛІСТЬ ЖИТТЯ У СТРУКТУРІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ

АНОТАЦІЯ

Вступ. В умовах війни, тривалих соціально-економічних змін і зростання безпекових ризиків питання збереження здоров'я населення та тривалості життя набувають ключового значення для підтримання резильєнтності якості життя. Здоров'я в цьому контексті виступає не лише наслідком функціонування соціальних систем, а й активним ресурсом адаптації населення до кризових впливів.

Метою дослідження є обґрунтування та розроблення концептуальної моделі, що пояснює взаємозв'язок між здоров'ям населення, тривалістю життя та резильєнтністю якості життя в умовах тривалих економічних, політичних і безпекових криз в Україні.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на аналізі даних відкритих джерел, матеріалів Міністерства охорони здоров'я України, Всесвітньої організації охорони здоров'я та Державної служби статистики України. У роботі застосовано системний і порівняльний підходи, статистичний аналіз, узагальнення та концептуальне моделювання.

Результати. Обґрунтовано, що здоров'я населення формується під впливом комплексу індивідуальних, соціально-економічних та інституційних детермінант і водночас визначає потенціал тривалості життя та резильєнтності якості життя. Запропонована модель демонструє циклічний характер взаємозв'язків між станом здоров'я, тривалістю життя та резильєнтністю якості життя, де покращення одного з компонентів сприяє позитивним змінам в інших. Показано, що резильєнтність якості життя виступає механізмом пом'якшення негативного впливу стресових і травматичних чинників, підтримуючи фізичне й психічне благополуччя населення в кризових умовах.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом регіональних і соціально-демографічних відмінностей у стані здоров'я населення, тривалості життя та резильєнтності якості життя, а також з оцінкою довгострокових наслідків війни для фізичного й психічного здоров'я населення та формування стратегій стійкого повоєнного відновлення.

Ключові слова: якість життя; здоров'я населення; резильєнтність; тривалість життя; доходи населення.

Формули 0; рис. 4; табл 1; бібл. 23

Dmytro SHUSHPANOV, Orest TSISETSKYI, Vitalii VASYLCHISHYN

HEALTH AND LIFE EXPECTANCY IN THE STRUCTURE OF QUALITY-OF-LIFE RESILIENCE OF THE POPULATION OF UKRAINE: A CONCEPTUAL MODEL

ABSTRACT

Introduction. In the context of war, prolonged socio-economic transformations, and increasing security risks, the preservation of population health and life expectancy becomes a key prerequisite for maintaining quality-of-life resilience. Health in this context is viewed not only as an outcome of the functioning of social systems, but also as an active resource that enhances the population's capacity to adapt to crisis-related shocks.

Purpose of the study. The purpose of the study is to substantiate and develop a conceptual model that explains the interrelationship between population health, life expectancy, and quality-of-life resilience under conditions of prolonged economic, political, and security crises in Ukraine.

Research methods. The study is based on the analysis of data from open sources, materials of the Ministry of Health of Ukraine, the World Health Organization, and the State Statistics Service of Ukraine. The research employs a systemic and comparative approach, statistical analysis, analytical generalisation, and conceptual modelling.

Results. It is substantiated that population health is shaped by a complex interaction of individual, socio-economic, and institutional determinants and, at the same time, determines the potential for life expectancy and quality-of-life resilience. The proposed model demonstrates the cyclical nature of the relationships between health status, life expectancy, and quality-of-life resilience, where improvements in one component generate positive changes in the others. The results show that quality-of-life resilience functions as a mechanism that mitigates the negative effects of stress-related and traumatic factors, supporting physical and mental well-being under crisis conditions.

Prospects. Prospects for further research include an in-depth analysis of regional and socio-demographic differences in population health, life expectancy, and quality-of-life resilience, as well as an assessment of the long-term consequences of the war for physical and mental health and the development of strategies for sustainable post-war recovery.

Keywords: quality of life; population health; resilience; life expectancy; population income.

Formulas: 0, fig.4, tabl.: 1, bibl.: 23.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. В умовах тривалої війни і затяжної економічної кризи суспільство зазнає негативних викликів економічного, соціального, безпекового характеру, які безпосередньо впливають на загальний рівень життя населення, знижують його якість. Останнім часом проблематика якості життя населення в Україні є предметом підвищеної зацікавленості учених і практиків різних напрямів досліджень. Однак, незважаючи на значну увагу, яку в нинішніх умовах науковці приділяють питанням покращення якості життя загалом, на нашу думку, недостатньо досліджено проблему резильєнтності якості життя і детермінанти, які впливають на її формування.

Повномасштабна війна суттєво загострила проблеми, пов'язані зі станом здоров'я населення, доступністю медичної допомоги та зростанням соціальної вразливості окремих демографічних груп населення. За даними Міністерства охорони здоров'я України, станом на початок червня 2025 року

підтверджено пошкодження або руйнування 2354 об'єктів у складі 769 медичних закладів [15], що суттєво ускладнило доступ до медичних послуг у низці регіонів. Водночас, за оцінками ООН в Україні, значна частина медичних закладів функціонує з дефіцитом кваліфікованих кадрів, а чисельність медичного персоналу в постраждалих регіонах скоротилась у порівнянні з довоєнним періодом [6], що створює додаткові складнощі для надання якісної допомоги. У межах гуманітарного плану 2025 року ООН зазначає, що понад 9,2 млн. людей в Україні потребують медичної допомоги, включно з невідкладною та психосоціальною підтримкою [17], що підсилює навантаження на систему охорони здоров'я.

Глобальна оцінка збитків у сфері охорони здоров'я, спричинених війною, перевищує 17,8 млрд. дол. США [17], що вказує на масштаб економічних і соціальних втрат сектора. Поряд з цим значна частина внутрішньо переміщених осіб (ВПО) досі має обмежений доступ до первинних або спеціалізованих медичних послуг через зміну місця проживання та втрату звичних місць допомоги. Ці втрати інфраструктури, дефіцит кадрів і зростання потреб у реабілітації та психосоціальній підтримці відбуваються на тлі погіршення соціально-економічних умов життя. У сукупності ці чинники формують довгострокові ризики для якості життя населення та знижують його здатність адаптуватися до тривалих кризових впливів.

За таких умов особливої актуальності набуває наукове осмислення резильєнтності якості життя як комплексної характеристики, що відображає здатність населення та соціальних інституцій зберігати базові умови добробуту, відновлюватися після шоків і протистояти довготривалим загрозам. Важливим науковим і практичним завданням є уточнення ролі здоров'я населення та тривалості життя у цій системі взаємозв'язків, оскільки саме ці показники акумулюють вплив соціально-економічних, інституційних і поведінкових детермінант та можуть бути орієнтирами для формування ефективної політики у сфері охорони здоров'я, соціального захисту, демографії, особливо в умовах повоєнного відновлення.

Мета публікації – обґрунтування та розроблення концептуальної моделі, що пояснює роль здоров'я та тривалості життя у структурі резильєнтності якості життя населення України в умовах тривалих економічних, політичних та безпекових криз. У межах запропонованого підходу здоров'я розглядається як активний ресурс і чинник формування резильєнтності якості життя, тоді як тривалість життя інтерпретується як інтегральний результат функціонування резильєнтної системи та узагальнений індикатор її ефективності.

Наукова новизна дослідження полягає в концептуалізації здоров'я населення як ключового чинника формування резильєнтності якості життя в умовах системних криз, а також у трактуванні тривалості життя не як детермінанти, а як інтегрального результативного показника та індикатора ефективності резильєнтної соціально-медичної системи. Запропонована модель дає змогу розширити підходи до трактування тривалості життя та розглянути її у ширшому контексті взаємодії соціальних, економічних і медичних компонентів якості життя.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика якості життя населення посідає одне з центральних місць у сучасних соціально-економічних, демографічних та міждисциплінарних дослідженнях, особливо в умовах посилення кризових явищ, соціальної нестабільності та зростання вразливості окремих груп населення. У наукових працях значна увага приділяється уточненню змісту та структури якості життя, аналізу її соціально-економічних детермінант, регіональних відмінностей, а також ролі державної політики у формуванні умов для її підвищення. Серед вітчизняних учених, які зробили вагомий внесок у розвиток цієї проблематики, варто відзначити Т. Заяць, Н. Левчук, Е. Лібанову, В. Кирилюк, О. Колядич, І. Рябоконт, Л. Черенько та інших.

У межах більшості наявних досліджень здоров'я населення та тривалість життя розглядаються переважно як похідні результати соціально-економічного розвитку та загального рівня якості життя. Домінує підхід, згідно з яким зростання доходів, поліпшення умов праці, доступу до освіти й соціальних послуг створюють передумови для покращення стану здоров'я та збільшення тривалості життя населення. Така логіка є науково обґрунтованою та широко представлена як у вітчизняних, так і в міжнародних емпіричних дослідженнях.

Водночас у сучасному науковому дискурсі спостерігається поступове зміщення акцентів від домінування суто економічних індикаторів до багатовимірного оцінювання якості життя та її демографічного виміру. Важливим етапом розвитку цього підходу стала колективна монографія за редакцією О. Гладуна (2019), у якій якість життя вперше системно проаналізовано крізь призму демографічних процесів – народжуваності, здоров'я, міграції та матеріального становища населення [18]. Подальший розвиток цих ідей представлено у новітніх дослідженнях 2024 року, де закладено концептуальні засади аналізу демографічної резильєнтності українського суспільства як здатності населення підтримувати відтворення, зберігати базовий демографічний баланс і функціонування соціальних структур в умовах глибоких потрясінь [16].

Разом із тим, попри розширення теоретичних підходів до вивчення якості життя та демографічних процесів, у наукових публікаціях недостатньо представлений зворотний аналітичний ракурс, у межах якого здоров'я населення розглядається не лише як результат, а як активний ресурс і структурний елемент, здатний впливати на формування та підтримання резильєнтності якості життя в умовах тривалих кризових впливів. Також обмеженою залишається концептуалізація тривалості життя як інтегрального показника, що акумулює довгострокові наслідки функціонування соціально-економічної та медичної систем і може слугувати індикатором ефективності резильєнтних механізмів.

У цьому контексті показовою є позиція Л. Черенко, яка наголошує, що відновлення та розвиток усіх сфер суспільного життя мають забезпечити перехід від кількісних змін до формування нової якості життя населення, а можливість підтримувати сучасний спосіб життя стає одним із ключових її вимірів [23]. Водночас навіть у таких підходах питання ролі здоров'я та тривалості життя у структурі резильєнтності якості життя здебільшого залишаються імпліцитними й не отримують системного концептуального опрацювання.

Отже, попри наявність значного наукового доробку з проблематики якості життя та демографічного розвитку, залишається наукова прогалина, пов'язана з недостатньою концептуалізацією взаємозв'язків між здоров'ям населення, тривалістю життя та резильєнтністю якості життя, особливо в умовах війни та затяжних соціально-економічних криз. Заповнення цієї прогалини зумовлює доцільність розроблення концептуальної моделі, запропонованої у даному дослідженні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Здоров'я є одним з основних компонентів резильєнтності якості життя населення, оскільки воно визначає здатність людини адаптуватися до змінюваних умов середовища та стресових ситуацій, таких як внутрішні та зовнішні загрози. У цьому контексті здоров'я доцільно розглядати як активний ресурс, що формує адаптаційний потенціал індивідів і спільнот, а не лише як наслідок соціально-економічних процесів. У широкому розумінні, резильєнтність якості життя охоплює здатність суспільства зберігати або відновлювати належний рівень добробуту в умовах зовнішніх шоків – війни, економічної кризи, пандемії чи екологічних катастроф. У цьому разі здоров'я є не тільки результатом функціонування соціальних систем, а й структурним ресурсом, що забезпечує здатність людей і спільнот адаптуватися до змін і долати труднощі.

Резильєнтність у сфері здоров'я доцільно трактувати ширше, ніж інституційну стійкість системи охорони здоров'я, зосереджуючись насамперед на здатності населення зберігати фізичне, психічне та соціальне благополуччя в умовах кризових впливів. Інституційна спроможність системи охорони здоров'я у цьому випадку розглядається як умова реалізації потенціалу здоров'я, але не як самостійна аналітична мета дослідження. Центральним показником такої резильєнтності є тривалість життя, що відображає не лише середню доживаність, а й якість прожитих років, зокрема через показники здорового життя (Healthy Life Expectancy, HALE).



Рис. 1. Детермінанти та результативні індикатори резильєнтності здоров'я населення
Примітка. Складено авторами

Отже, резильєнтність здоров'я населення – це здатність індивідів та спільнот адаптуватися до впливу стресових чинників, зберігати фізичне й психічне благополуччя та підтримувати прийнятний рівень якості життя навіть в умовах тривалих криз. Її забезпечення ґрунтується на взаємодії індивідуальних (фізичний та психічний стан), соціально-економічних (умови життя, соціальна підтримка) та інституційних детермінант, а також на результативних показниках, таких як тривалість життя та суб'єктивне сприйняття здоров'я. Наведена рис. 1. структура узагальнює основні детермінанти резильєнтності здоров'я населення та відображає їх дію на різних рівнях.

Таким чином, формування резильєнтності здоров'я населення відбувається під впливом взаємопов'язаних детермінант інституційного, соціально-економічного, середовищного та індивідуального рівнів, а також компонентів соціальної справедливості. Їх сукупна дія визначає стан здоров'я населення як центральну інтегральну характеристику, що, у свою чергу, оцінюється через результативні індикатори, зокрема тривалість життя та суб'єктивне сприйняття здоров'я.

Система охорони здоров'я є основною інституційною детермінантою складової резильєнтності здоров'я населення, оскільки визначає організаційну, матеріально-технічну та кадрову спроможність держави забезпечити доступне, якісне й своєчасне медичне обслуговування. Її функціонування створює інституційні умови реалізації потенціалу здоров'я населення, що є особливо важливим в умовах тривалих і масштабних криз (рис. 2). Пандемія COVID-19 і повномасштабна війна виявили слабкі місця у базових елементах цієї системи, які опосередковано, але суттєво впливають на адаптаційний потенціал населення та загальний рівень якості життя.

Найбільш вразливими виявилися елементи стратегічного управління та міжрівневої координації, особливо на перетині центральної влади, обласних структур і медичних закладів. Під час пандемії COVID-19 відчутною була нестача чітких процедур міжвідомчої взаємодії, що ускладнювало розподіл ресурсів і ухвалення оперативних рішень [12]. Аналогічні проблеми виявилися також в умовах повномасштабної війни. Зокрема, слабкість централізованого кризового управління й обмеженої спроможності до оперативного мобільного реагування, що найбільш гостро

позначились на регіонах, де послуги були найбільш необхідні. Це безпосередньо відобразилося на резильєнтності якості життя населення через порушення доступу до допомоги та втрату довіри до системи. За інформацією МОЗ України, до липня 2024 р. росія знищила або пошкодила 2354 медзакладів [15]. На деокупованих територіях багато громад залишилися без жодного працюючого медичного закладу. Відсутність повноцінно інтегрованого центру кризового управління у сфері охорони здоров'я з чіткими протоколами міжвідомчої координації та мобілізації ресурсів суттєво обмежує інституційну резильєнтність цієї сфери, що безпосередньо позначається на доступі населення до своєчасної та якісної медичної допомоги в кризових умовах.

Складові системи	Інституційна	Кадрова	Матеріальна	Фінансова
Визначення	Організаційна структура та механізми управління	Наявність кваліфікованого медичного персоналу, його компетентність і професійна підготовка	Забезпеченість медичним обладнанням, інфраструктурою та лікарськими засобами	Стійкість і стабільність фінансування охорони здоров'я
Типові складники	Міністерство охорони здоров'я, національні агенції, заклади охорони здоров'я як інституції, регуляторні та наглядові органи	Лікарі, медсестри, фельдшери, парамедики, медичні техніки, фармацевти	Медичне обладнання, лікарняні ліжка, лабораторії, транспорт, запас ліків і витратних матеріалів	Бюджет охорони здоров'я, страхові системи, міжнародна допомога, механізми співфінансування

Рис. 2. Основні складові системи охорони здоров'я

Примітка. Складено авторами

Кадрове забезпечення. За даними організації «Swecare», понад 9 тис. медичних працівників виїхали за межі України після початку повномасштабного вторгнення [12]. Значна частина з них – з прифронтових і тимчасово окупованих регіонів. У багатьох областях, зокрема на півдні та сході, зберігається дефіцит лікарів загальної практики та вузькопрофільних фахівців. У західних регіонах, куди перемістилися великі групи ВПО, заклади охорони здоров'я перевантажені. У Херсонській області, за даними ВООЗ, лише близько 30% медичних працівників повернулися до роботи після деокупації [4]. Це суттєво ускладнює надання медичної допомоги й погіршує доступ до неї, особливо для вразливих груп.

Фінансування. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, у 2021 р. витрати України на охорону здоров'я становили 8,01% ВВП [5], що наближено до середньостатистичного показника країн Організації економічного співробітництва та розвитку. За даними офіційної статистики Міністерства фінансів України, в 2024 році фактичні видатки на охорону здоров'я зросли порівняно з попередніми роками – з 179,3 млрд. грн. у 2023 році до 201,4 млрд. грн. у 2024 році [13]. Це свідчить про пріоритетність галузі в умовах війни. Водночас структурний розподіл цих коштів між рівнями медичної допомоги та екстремними потребами залишається нерівномірним. Незважаючи на зростання номінальних видатків, зберігаються проблеми з ефективністю використання ресурсів і доступом до лікування в окремих регіонах. Частка самофінансування лікування, зокрема на вторинному рівні, продовжує бути високою, що послаблює резильєнтність домогосподарств у кризових обставинах.

Механізми реагування на кризи та нерівність доступу до медичної допомоги. Механізми реагування системи охорони здоров'я на кризові ситуації є важливою складовою інституційних детермінант резильєнтності здоров'я населення. Хоча після початку повномасштабної війни за підтримки ВООЗ, ЮНІСЕФ та інших партнерів в Україні створено мобільні клініки, резерви медикаментів і канали екстреного постачання [10], автоматизованої системи кризового реагування на національному рівні досі не сформовано. Позитивним прикладом можна вважати Центр

екстреної медицини Львівської області, який розробив незалежну систему оповіщення та управління резервами [22]. Проте подібні ініціативи залишаються локальними й не компенсують системної нестачі механізмів реагування.

Незважаючи на формальну універсальність доступу до охорони здоров'я в Україні, на практиці існує виразна нерівність між різними соціальними, демографічними та територіальними групами. Найвразливішими залишаються внутрішньо переміщені особи, літні люди, особи з інвалідністю, жителі сільської місцевості та прифронтових територій. У сільській місцевості та прифронтових регіонах фіксується дефіцит медичних кадрів, нестача ліків і обмежений доступ до спеціалізованої допомоги. Як правило, в цих регіонах фіксується недостатнє забезпечення медичним обладнанням, інфраструктурою та лікарськими засобами. Так, станом на 9 січня 2025 р. ВООЗ зафіксувала 2 209 атак на медичні заклади в Україні, що призвели до значних труднощів у доступі до медичних послуг поблизу лінії фронту, особливо в сільській місцевості та зонах активних бойових дій. Через нестабільність доріг, руйнування інфраструктури та загрозу безпеці лікарі й мобільні бригади не можуть ефективно надавати навіть базову первинну допомогу [14].

За результатами опитувань міжнародних організацій, понад 30% ВПО у 2023–2024 рр. мали труднощі з отриманням базової медичної допомоги через віддаленість медичних закладів, нестачу транспорту або перевантаження системи [1]. Водночас нерівномірний розподіл ресурсів між регіонами, недостатня доступність безбар'єрних послуг для людей з інвалідністю, а також непропорційне навантаження на жіноче населення в умовах війни створюють додаткові бар'єри для медичного обслуговування. Ці обмеження суттєво знижують резильєнтність якості життя вразливих груп населення, підсилюючи потребу в адресній підтримці, мобільних медичних командах та інтегрованих соціально-медичних підходах. При цьому міжнародний досвід свідчить про ефективність використання таких підходів. Зокрема аналіз 811 мобільних клінік у США показав, що понад 50% їхніх пацієнтів – меншини та незастраховані; мобільні клініки зменшують транспортні, часові та фінансові бар'єри до медицини [7].

21,7 % домогосподарств у 2021 р. та 19,2 % у 2020 р. з числа тих, у яких члени потребували медичної допомоги, ліків або медичного приладдя, повідомили про неможливість отримати необхідні медичні послуги або здійснити відповідні придбання. Така динаміка формувалася в умовах пандемії COVID-19, яка істотно вплинула на функціонування системи охорони здоров'я, змінюючи пріоритети надання допомоги, навантаження на медичну інфраструктуру та доступність планових і профілактичних послуг. Зростання частки домогосподарств, що зіткнулися з обмеженнями доступу, відображає не лише фінансові труднощі, а й наслідки перерозподілу ресурсів системи охорони здоров'я на подолання пандемії.

Узагальнення причин, з яких домогосподарства не змогли отримати окремі види медичної допомоги у 2020–2021 рр., зокрема придбати ліки й медичне приладдя, відвідати лікаря, пройти медичні обстеження, отримати лікувальні процедури або стаціонарне лікування (табл. 1), засвідчує, що основною причиною є занадто висока вартість (ліків, приладів чи лікування).

Висока вартість медичної допомоги має подвійний характер. З одного боку, вона відображає загальносвітову тенденцію подорожчання медичних технологій, особливо у сфері діагностики та високоспеціалізованого лікування. З іншого боку, низький рівень доходів значної частини населення України суттєво обмежує фінансову доступність медичних послуг, що в умовах повномасштабної війни лише поглиблює існуючі диспропорції. Інші причини обмеженого доступу до медичної допомоги, хоча й мають меншу поширеність, також пов'язані з рівнем фінансування галузі, територіальною доступністю послуг та загальною соціально-економічною ситуацією.

Враховуючи сучасні виклики, пов'язані з війною, вимушеною міграцією та економічною нестабільністю, особливого значення набуває аналіз впливу соціально-економічних умов на фізичний і психічний стан населення. Доступність і якість медичних послуг, у т.ч. реабілітація та психосоціальна підтримка, є критичними чинниками збереження здоров'я в умовах воєнного та повоєнного періодів. Водночас стан медичної інфраструктури, зокрема спроможність надання первинної медико-санітарної допомоги та доступ до спеціалізованої допомоги, може суттєво впливати на можливість лікування і збереження здоров'я населення.

Таблиця 1

Причини неможливості отримання окремих видів медичної допомоги та пов'язаних з нею послуг домогосподарствами України у 2020–2021 рр. в умовах пандемії COVID-19, %

Причини:	Не змогли, %:											
	Придбати ліки		Придбати медичне приладдя		Відвідати лікаря		Провести медичне обстеження		Отримати лікувальні процедури		Отримати лікування в стаціонарі	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
занадто висока вартість	96,1	98,0	95,7	96,6	57,2	66,5	85,7	89,5	90,3	95,4	87,8	91,2
не змогли знайти	3,6	1,9	4,2	0,8	–	–	–	–	–	–	–	–
черга була занадто довгою	–	–	–	–	12,2	13,1	3,2	1,7	1,2	2,1	–	–
відсутність медичного спеціаліста потрібного профілю	–	–	–	–	25,7	19,9	10,1	8,7	7,7	2,4	–	–
відсутність вільних місць	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	6,9	5,6
відсутність відділення потрібного профілю	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	5,1	3,2
інше	0,3	0,1	0,1	2,6	4,9	0,5	1,0	0,1	0,8	0,1	0,2	–

Примітка. Складено на основі даних Державної служби статистики України [19].

Загалом поточний стан системи охорони здоров'я України свідчить про її часткову функціональність за умов обмеженої резильєнтності. Війна стала тестом для всіх елементів: інституційного управління, ресурсного забезпечення, кадрової стійкості та готовності до надзвичайних ситуацій. Відновлення й посилення цих компонентів є критично важливими для забезпечення якості життя в умовах тривалих кризових впливів.

Соціально-економічні детермінанти мають значний вплив на здоров'я населення та його резильєнтність (рис. 3). Так, зайнятість, освіта, доходи, соціальна підтримка та житлові умови безпосередньо визначають рівень стресового навантаження, що, у свою чергу, позначається на фізичному та психічному здоров'ї населення. Проблеми, пов'язані з безробіттям і нестабільністю доходів, можуть стати основними детермінантами, що впливають на збільшення захворювань та смертності.

За даними Національного банку України у 2024 р. середній рівень безробіття в Україні знизився до 14,3% (у 2023 р. становив 17,4%, у 2022 р. – 18,5%) [21].

У 2024 р. в Україні відбулося помітне зростання номінальних трудових доходів населення, зумовлене насамперед дефіцитом робочої сили, поетапним підвищенням мінімальної заробітної плати та частковим відновленням економічної активності, однак це зростання має обмежений і нерівномірний характер. Попри збільшення середньої зарплати більш ніж на 22% і її відновлення в євровому еквіваленті до рівня, вищого за довоєнний, доходи працюючого населення залишаються структурно низькими в порівнянні з європейськими країнами, що підтримує стимули до зовнішньої трудової міграції та загострює кадровий дефіцит усередині країни [20]. Паралельно з цим прискорення інфляції суттєво звузило приріст реальної купівельної спроможності, внаслідок чого значна частина домогосподарств змушена обмежувати споживання базових товарів, зокрема харчування. Таким чином зростання доходів у 2024 р. не переросло у підвищення добробуту більшості працюючого населення та не компенсувало накопичених соціально-економічних

дисбалансів, що формують довгострокові ризики бідності й обмежують потенціал післявоєнного відновлення України.



Рис. 3. Основні соціально-економічні детермінанти здоров'я населення
Примітка. Складено авторами

Проблеми безробіття та нестабільного доходу можуть мати потужний вплив на здоров'я населення, і не лише в матеріальному сенсі. Постійне хвилювання через відсутність стабільного заробітку може призводити до тривалого стресу, що підвищує ризик серцево-судинних хвороб, депресії та порушень імунної системи [9; 2]. Люди без стабільного доходу часто відкладають візити до лікаря або не можуть дозволити собі лікування, що збільшує ймовірність ускладнень і хронічних хвороб. Безробіття може позбавити людину доступу до якісного харчування та безпечного житла, що критично впливає на загальний стан здоров'я. Відчуття безнадійності, ізоляція та втрата соціального статусу внаслідок безробіття можуть призвести до депресій, тривожних розладів, зловживання алкоголем чи іншими речовинами. Мета-аналізи показують, що безробітні особи мають статистично значуще вищі показники загальної смертності порівняно з зайнятим населенням, навіть після контролю за віком, освітою та початковим станом здоров'я [9].

Соціально-економічна нестабільність впливає також на поведінкові аспекти здоров'я. Особи без стабільного доходу частіше відкладають звернення за медичною допомогою або не можуть дозволити собі повноцінне лікування, що підвищує ризик ускладнень і переходу гострих захворювань у хронічні [8]. Обмеження фінансових ресурсів супроводжуються погіршенням якості харчування та житлових умов, які є ключовими соціальними детермінантами здоров'я. Психологічні наслідки безробіття – відчуття безнадійності, соціальної ізоляції та втрати соціального статусу – статистично пов'язані з підвищеною поширеністю депресивних станів і зловживання психоактивними речовинами [2; 10].

Зазначені процеси мають кумулятивний ефект, за якого соціально-економічні детермінанти формують довгострокові ризики для здоров'я населення, сприяючи зростанню захворюваності та скороченню тривалості життя [8;3]. Порівняльні дослідження європейських країн демонструють, що негативні наслідки безробіття для здоров'я значною мірою пом'якшуються в умовах розвинених систем соціального захисту та універсального доступу до медичних послуг, тоді як за слабкої інституційної підтримки ці ефекти є суттєво сильнішими [3].

Модель взаємозв'язку здоров'я населення, тривалості життя та резильєнтності якості життя відображає концептуальний взаємозв'язок між соціально-економічними детермінантами,

середовищем життя, способом життя, доступністю та якістю медичних товарів і послуг, генетичними чинниками та здоров'ям населення (рис. 4). Здоров'я у цій моделі розглядається як інтегральний результат впливу зазначених детермінант, що безпосередньо визначає рівень тривалості життя населення.

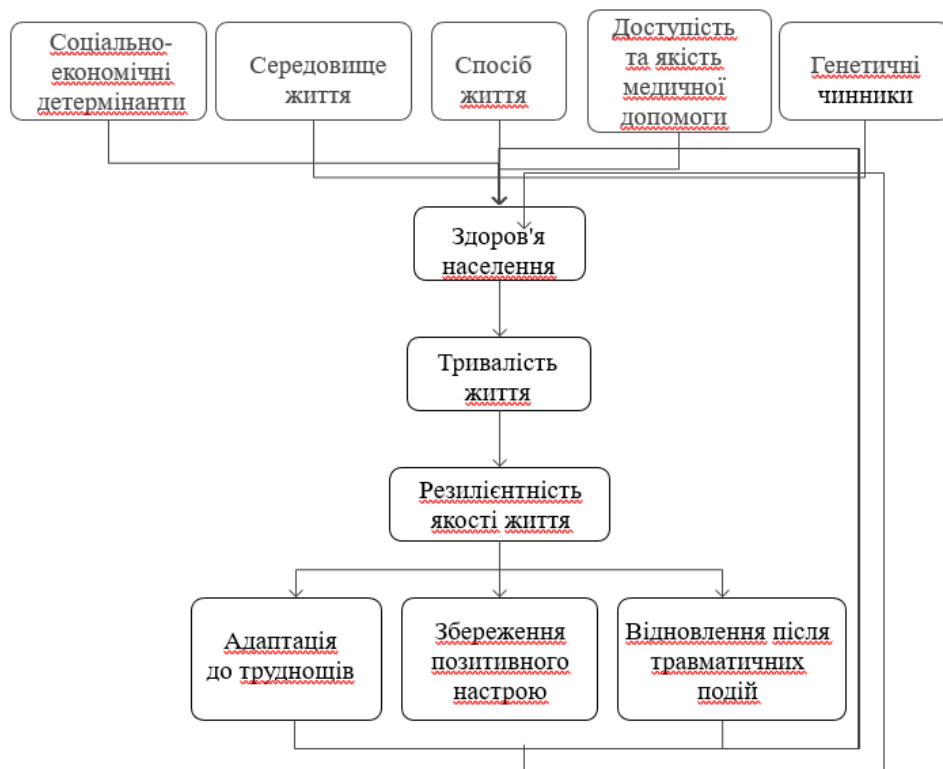


Рис. 4. Модель циклічного взаємозв'язку між здоров'ям населення, тривалістю життя та резильєнтністю якості життя

Примітка. Складено авторами

У межах даного дослідження резильєнтність здоров'я населення трактується як багаторівнева характеристика, що формується на індивідуальному, спільнотному та інституційному рівнях і проявляється через здатність населення зберігати та відновлювати якість життя в умовах тривалих кризових впливів.

Резильєнтність якості життя виступає інтегративним механізмом, який, з одного боку, пом'якшує негативний вплив стресових і кризових чинників на здоров'я та тривалість життя, а з іншого – формується під впливом фізичного, психічного й соціального благополуччя населення. Вона забезпечує здатність індивідів адаптуватися до труднощів, підтримувати психологічну рівновагу та відновлюватися після травматичних подій, що опосередковано сприяє збереженню здоров'я і подовженню життя. У цьому контексті резильєнтність не зводиться до короткострокової адаптації, а охоплює здатність до збереження функціональності, відновлення та формування нової рівноваги після кризових порушень.

Водночас добрий стан здоров'я сприяє формуванню й підтриманню високого рівня резильєнтності, оскільки фізичне та психічне благополуччя підвищують здатність людей до соціальної активності, трудової участі та залученості в громадське життя. Це, своєю чергою, посилює індивідуальну й колективну стійкість до стресових впливів та підтримує суб'єктивне сприйняття якості життя.

Таким чином, між здоров'ям населення, тривалістю життя та резильєнтністю якості життя формується взаємозалежний і циклічний зв'язок: покращення одного з компонентів здатне генерувати позитивні зміни в інших. Запропонована модель може слугувати аналітичною рамкою для оцінювання наслідків кризових потрясінь і обґрунтування політик у сфері громадського здоров'я та соціального розвитку, з урахуванням не лише демографічних показників, а й якісних

характеристик життя населення. Важливо також підкреслити, що резильєнтність здоров'я та якості життя має виразний часовий вимір і проявляється не лише у здатності реагувати на кризу, а й у темпах та якості відновлення після її пікових фаз.

Висновки. Вивчення стану здоров'я населення є невід'ємною складовою дослідження якості життя в умовах війни та соціально-економічних трансформацій. Здоров'я населення формується під впливом комплексу соціально-економічних, інституційних, поведінкових та середовищних детермінант і водночас виступає ключовим ресурсом підтримання резильєнтності якості життя в умовах тривалих кризових впливів.

Між станом здоров'я населення, тривалістю життя та резильєнтністю якості життя існує тісний, взаємозалежний і циклічний зв'язок. Здоров'я визначає потенціал довголіття та активної участі населення в суспільному житті, тоді як резильєнтність якості життя виступає інтегративним механізмом, що пом'якшує негативні наслідки стресових і травматичних подій, сприяє адаптації до криз та підтримує фізичне й психічне благополуччя. З огляду на це, резильєнтність не зводиться до короткострокової адаптації, а охоплює здатність до збереження функціональності та відновлення після тривалих потрясінь.

Запропонована концептуальна модель пояснює взаємозв'язок здоров'я і тривалості життя з резильєнтністю якості життя населення в умовах впливів, спричинених тривалими економічними, політичними та безпековими кризами, а також визначає їх ключовими драйверами суспільної стійкості та сталого розвитку країни. Запропонована модель може слугувати аналітичною рамкою для оцінювання наслідків кризових впливів і обґрунтування політики громадського здоров'я та соціального розвитку, орієнтованої не лише на зниження втрат, а й на відновлення та збереження якості життя населення.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом регіональних та соціально-демографічних відмінностей у стані здоров'я, тривалості життя та рівні резильєнтності якості життя. Окремої уваги потребує вивчення довгострокових наслідків війни для фізичного і психічного здоров'я населення, а також оцінка ролі соціальної підтримки, доступності медичної допомоги та інституційних рішень у підтриманні резильєнтності вразливих груп у процесі повоєнного відновлення.

Список літератури:

1. Access to healthcare services among internally displaced persons. UNHCR Ukraine. <https://data.unhcr.org/en/documents/details/101633>.
2. Brand J.E. The far-reaching impact of job loss and unemployment. *Annual Review of Sociology*. 2015. Vol. 41. P. 359–375. URL: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26336327/?utm_source=chatgpt.com.
3. Eikemo T.A., Bambra C., Joyce K., Dahl E. Welfare state regimes and income-related health inequalities: a comparison of 23 European countries. *European Journal of Public Health*. 2008. Vol. 18(6). P. 593–599. URL: https://www.europeansocialsurvey.org/sites/default/files/2023-06/ESS7_health_inequalities_final_mod.pdf?utm_source=chatgpt.com.
4. Emergency Appeal: Ukraine. World Health Organization (WHO). URL: <https://cdn.who.int/media/docs/default-source/documents/emergencies/2025-appeals/ukraine-hea.pdf>
5. Global Health Expenditure Database: Ukraine. WHO. <https://data.who.int/countries/804>
6. Humanitarian Needs and Response Plan 2025. Health Sector. Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. URL: <https://salolli/C684F92>
7. Malone, N. C. And ect. Mobile health clinics in the United States. *International Journal for Equity in Health*, 2020. 19(1):40. doi:10.1186/s12939-020-1135-7
8. Marmot M., Wilkinson R. *Social Determinants of Health*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2006.
9. Paul K., Moser K. Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. *Journal of Vocational Behavior*. 2009. Vol. 74(3). P. 264–282. DOI: 10.1016/j.jvb.2009.01.001.
10. Situation reports and response updates. WHO Ukraine. <https://www.who.int/publications/m/item/ukraine-situation-report-2023>

11. Social determinants of mental health. Geneva: WHO, 2014. World Health Organization. URL: https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/108082/9289012870-eng.pdf?sequence=1&utm_source=chatgpt.com.
12. Ukrainian Healthcare System in 2024: A Comprehensive Report. Swecare. URL: <https://www.swecare.se/media/okhd3tkg/ukrainian-healthcare-system-in-2024-a-comprehensive-report-final-1.pdf>
13. Ukrainian Fiscal Digest: бюджет 2023. KSE Institute. <https://kse.ua/about-the-school/news/kse-institute-analyses-2023-budget-outcomes-in-the-first-issue-of-the-ukrainian-fiscal-digest/>
14. WHO Humanitarian Response Plan 2025. Geneva: WHO, 2024. 24 p. URL: <https://cdn.who.int/media/docs/default-source/documents/emergencies/2025-appeals/2025-hea-ukraine.pdf> (accessed: 12 July 2025).
15. Втрати медичної інфраструктури через війну: понад 2300 об'єктів медзакладів пошкоджені або зруйновані. МОЗ України. URL: <https://salo.li/C675C3b>
16. Гладун, О., Курило, І., Шушпанов, Д., Аксьонова, С., Позняк, О. Концептуальні засади дослідження демографічної резильєнтності українського суспільства. Демографія та соціальна економіка, 58(4), 2024. 45–64. <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.045>
17. Збитки сфери охорони здоров'я України внаслідок війни перевищили \$17,8 млрд. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3934443-zbitki-sferi-ohoroni-zdorova-ukraini-vnaslidok-vijni-perevisuut-17-milardiv-moz.html>
18. Населення України. Демографічний вимір якості життя: кол. моногр. / за ред. О.М. Гладуна; НАН України, Ін-т демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи. Київ, 2019. 396 с.
19. Самооцінка населенням стану здоров'я та рівня доступності окремих видів медичної допомоги у 2021 році.. Державна служба статистики України: URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/03/zb_snsz_21.pdf
20. Трудові доходи українців в умовах війни. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/trudovi-dokhody-ukrayintsiv-v-umovakh-viyny>.
21. Українська економіка у 2024 році: спецвипуск Трекеру. Центр економічної стратегії. URL: https://ces.org.ua/ukrainian_economy_in_2024/
22. Центр екстреної медицини Львівської області. <https://emergency.lviv.ua/news/interv-yu-z-kerivnykom-centr>.
23. Якість життя населення України та перші наслідки війни / Черенько Л. М. та ін.; Нац. акад. наук. Укр., Ін-т демогр. та соц. дослідж. ім. М.В. Птухи. Електронне видання. Київ, 2023. URL: <https://salo.li/40D699a>.

References

1. United Nations High Commissioner for Refugees. (2023). *Access to healthcare services among internally displaced persons*. UNHCR Ukraine. Retrieved from <https://data.unhcr.org/en/documents/details/101633>
2. Brand, J. E. (2015). The far-reaching impact of job loss and unemployment. *Annual Review of Sociology*, 41, 359–375. Retrieved from <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26336327/>
3. Eikemo, T. A., Bambra, C., Joyce, K., & Dahl, E. (2008). Welfare state regimes and income-related health inequalities: A comparison of 23 European countries. *European Journal of Public Health*, 18(6), 593–599. Retrieved from https://www.europeansocialsurvey.org/sites/default/files/2023-06/ESS7_health_inequalities_final_mod.pdf
4. World Health Organization. (2025). *Emergency appeal: Ukraine*. WHO. Retrieved from <https://cdn.who.int/media/docs/default-source/documents/emergencies/2025-appeals/ukraine-hea.pdf>
5. World Health Organization. *Global health expenditure database: Ukraine*. Retrieved from <https://data.who.int/countries/804>

6. Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. (2025). *Humanitarian needs and response plan 2025. Health sector*. Retrieved from <https://salolj/C684F92>
7. Malone, N. C., et al. (2020). Mobile health clinics in the United States. *International Journal for Equity in Health*, 19(1), 40. <https://doi.org/10.1186/s12939-020-1135-7>
8. Marmot, M., & Wilkinson, R. (2006). *Social determinants of health* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
9. Paul, K., & Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 264–282. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.01.001>
10. World Health Organization. *Situation reports and response updates: Ukraine*. Retrieved from <https://www.who.int/publications/m/item/ukraine-situation-report-2023>
11. World Health Organization. (2014). *Social determinants of mental health*. Geneva: WHO. Retrieved from <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/108082/9289012870-eng.pdf>
12. Swecare. (2024). *Ukrainian healthcare system in 2024: A comprehensive report*. Retrieved from <https://www.swecare.se/media/okhd3tkg/ukrainian-healthcare-system-in-2024-a-comprehensive-report-final-1.pdf>
13. KSE Institute. (2023). *Ukrainian fiscal digest: Budget 2023*. Retrieved from <https://kse.ua/about-the-school/news/kse-institute-analyses-2023-budget-outcomes-in-the-first-issue-of-the-ukrainian-fiscal-digest/>
14. World Health Organization. (2024). *WHO humanitarian response plan 2025*. Geneva: WHO. Retrieved from <https://cdn.who.int/media/docs/default-source/documents/emergencies/2025-appeals/2025-hea-ukraine.pdf>
15. Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy. Vtraty medychnoi infrastruktury cherez viinu: ponad 2300 ob'ektiv medzakladiv poshkodzheni abo zruinovani [Losses of medical infrastructure due to the war: more than 2,300 healthcare facilities damaged or destroyed]. Retrieved from <https://salolj/C675C3b> [in Ukrainian].
16. Hladun, O., Kurylo, I., Shushpanov, D., Aksonova, S., & Pozniak, O. (2024). Kontseptualni zasady doslidzhennia demografichnoi rezylentnosti ukraïnskoho suspilstva [Conceptual foundations of the study of demographic resilience of Ukrainian society]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, 58(4), 45–64. <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.045> [in Ukrainian].
17. Zbytky sfery okhorony zdorovia Ukrainy vnaslidok viiny perevyschchyly \$17,8 mlrd [Losses of Ukraine's healthcare sector due to the war exceeded USD 17.8 billion]. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3934443-zbitki-sferi-okhoroni-zdorova-ukraini-vnaslidok-vijni-perevisuut-17-milardiv-moz.html> [in Ukrainian].
18. Hladun, O. M. (Ed.). (2019). *Naselennia Ukrainy. Demografichni vymir yakosti zhyttia* [Population of Ukraine. Demographic dimension of quality of life]. Kyiv: Ptukha Institute for Demography and Social Studies of the NAS of Ukraine. [in Ukrainian].
19. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Samootsinka naselenniam stanu zdorovia ta rivnia dostupnosti okremykh vydiv medychnoi dopomohy u 2021 rotsi [Self-assessment of health status and accessibility of selected medical services by the population in 2021]. Retrieved from https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/03/zb_snsz_21.pdf [in Ukrainian].
20. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzen. Trudovi dokhody ukraïntsiv v umovakh viiny [Labour incomes of Ukrainians under wartime conditions]. Retrieved from <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/trudovi-dokhody-ukrayintsiv-v-umovakh-viiny> [in Ukrainian].
21. Tsentr ekonomichnoi stratehii. (2024). *Ukrainian economy in 2024: Special tracker issue*. Retrieved from https://ces.org.ua/ukrainian_economy_in_2024/ [in Ukrainian].
22. Tsentr ekstrenoi medytsyny Lvivskoi oblasti [Lviv Regional Emergency Medical Center]. Retrieved from <https://emergency.lviv.ua/news/interv-yu-z-kerivnykom-centr> [in Ukrainian].
23. Cherenko, L. M., et al. (2023). *Yakist zhyttia naselennia Ukrainy ta pershi naslidky viiny* [Quality of life of the population of Ukraine and the first consequences of the war]. Kyiv: Ptukha Institute

for Demography and Social Studies of the NAS of Ukraine. Retrieved from <https://salon.li/40D699a> [in Ukrainian].

Статтю прийнято 28.04.2025

УДК: 314.18:316.42(477)
JEL classification: J11, R23, O15
DOI: 10.35774/rarrpsu2025.30.147

Дмитро ШУШПАНОВ

доктор економічних наук, професор
завідувач відділу демографічного моделювання та прогнозування
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України, м. Київ,
E-mail: shdg2011@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5220-3449>

Андрій ТВЕРДОХЛІБ

аспірант відділу демографічного моделювання та прогнозування
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України, м. Київ
E-mail: shdg2011@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5220-3449>

РЕГІОНАЛЬНІ ВИМІРИ СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ УКРАЇНИ: ОЦІНЮВАННЯ ТА ПРОСТОРОВІ ДИСПРОПОРЦІЇ

АНОТАЦІЯ

Вступ. Повномасштабна війна в Україні актуалізувала потребу у переосмисленні підходів до аналізу демографічних процесів на регіональному рівні в умовах глибокої невизначеності та обмеженості статистичної інформації. За відсутності повноцінних емпіричних даних зростає значення фундаментальних методологічних і концептуальних підходів, що дозволяють структурувати аналіз здатності регіонів зберігати та відновлювати людський потенціал у післякризовий період.

Мета дослідження. Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування концептуальної рамки оцінювання регіональних вимірів соціально-демографічної резильєнтності України та формування аналітичної структури для дослідження просторових диспропорцій адаптаційного і відновлювального потенціалу регіонів у воєнний і повоєнний періоди.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на системному та міждисциплінарному підходах, узагальненні міжнародних концепцій резильєнтності населення та критичному аналізі сучасних підходів до її оцінювання. Запропоновано блокову методологічну структуру соціально-демографічної резильєнтності, що поєднує демографічні, міграційні, соціально-економічні та інституційні виміри без застосування повноцінних кількісних розрахунків, з урахуванням обмеженої доступності статистичних даних.

Результати. Обґрунтовано доцільність використання соціально-демографічного підходу до аналізу резильєнтності регіонів та виокремлено ключові змістові блоки як аналітичні виміри оцінювання адаптаційного та відновлювального потенціалу. Показано, що така структуризація дозволяє інтерпретувати просторові диспропорції соціально-демографічної резильєнтності в Україні в умовах війни без опори на повноцінну емпіричну базу.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з подальшою формалізацією інструментарію оцінювання, уточненням системи показників для окремих блоків та емпіричною апробацією запропонованого підходу на основі оновлених статистичних і адміністративних даних.

Ключові слова: соціально-демографічна резильєнтність; методологічний підхід; регіональний аналіз; повоєнне відновлення; просторові диспропорції.

Формули 0; рис. 1; табл 2; бібл.17

Dmytro SHUSHPANOV, Andrii TVERDOHLIB

REGIONAL DIMENSIONS OF SOCIO-DEMOGRAPHIC RESILIENCE IN UKRAINE: ASSESSMENT AND SPATIAL DISPARITIES**ABSTRACT**

Introduction. The full-scale war in Ukraine has highlighted the need to reconsider approaches to the analysis of demographic processes at the regional level under conditions of profound uncertainty and limited availability of statistical data. In the absence of comprehensive empirical evidence, fundamental methodological and conceptual approaches become increasingly important, as they allow for structuring the analysis of regions' capacity to preserve and restore human potential in the post-crisis period.

Purpose of the study. The purpose of the article is to provide a theoretical and methodological justification of a conceptual framework for assessing regional dimensions of socio-demographic resilience in Ukraine and to develop an analytical structure for examining spatial disparities in regional adaptive and recovery potential during the war and post-war periods.

Research methods. The study is based on systemic and interdisciplinary approaches, synthesis of international concepts of population resilience, and critical analysis of existing approaches to its assessment. A block-based methodological structure of socio-demographic resilience is proposed, integrating demographic, migration, socio-economic, and institutional dimensions without relying on full-scale quantitative calculations, taking into account the limited availability of statistical data.

Results. The relevance of a socio-demographic approach to the analysis of regional resilience is substantiated, and key substantive blocks are identified as analytical dimensions for assessing adaptive and recovery potential. It is shown that such structuralization enables interpretation of spatial disparities in socio-demographic resilience in Ukraine under wartime conditions without reliance on a complete empirical base.

Prospects. Further research prospects are related to the subsequent formalization of assessment tools, refinement of indicator systems for individual blocks, and empirical testing of the proposed approach based on updated statistical and administrative data.

Keywords: socio-demographic resilience; methodological approach; regional analysis; post-war recovery; spatial disparities.

Formulas: 0, **fig.:** 1, **tabl.:** 2, **bibl.:** 17.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями

Повномасштабна війна суттєво загострила демографічні та соціальні дисбаланси розвитку України, трансформувавши тривалу демографічну кризу у системну загрозу відтворенню людського потенціалу національного та регіонального рівнів. Масова вимушена міграція населення, зниження народжуваності, зростання смертності, погіршення стану здоров'я та нерівномірність просторових втрат населення призводять поглиблення диференціації у соціально-демографічній структурі регіонів. Це відбувається на фоні тотального скорочення чисельності населення. За оцінками фахівців Інституту демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України, за інерційним сценарієм чисельність населення України до 2040 року може скоротитися до 23–25 млн осіб, причому понад 50 % становитимуть особи віком 50 років і старші [17]. Такі зрушення суттєво обмежують потенціал економічного відновлення та підсилюють регіональні диспропорції розвитку.

Війна також спричинила безпрецедентні міграційні втрати. За даними UNFPA, у 2022–2024 рр. Україна зазнала масштабного відтоку населення, який поєднував зовнішню вимушену міграцію з внутрішнім переміщенням, що нерівномірно вплинуло на демографічну структуру регіонів та посилило навантаження на соціальну інфраструктуру приймаючих територій [7]. У поєднанні зі зниженням народжуваності та зростанням смертності це формує довгострокові ризики депопуляції, особливо для прифронтових і деіндустріалізованих регіонів.

Проблема оцінювання соціально-демографічної резильєнтності має безпосередній зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. У науковому вимірі вона пов'язана з розвитком

міждисциплінарних підходів до аналізу демографічної динаміки та вдосконаленням методів кількісного вимірювання резильєнтності у просторовому розрізі. У практичному вимірі результати таких досліджень є необхідною основою для формування регіональної політики повоєнного відновлення, визначення територій із критично низьким відновлювальним потенціалом і цільового спрямування соціально-демографічних інтервенцій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про те, що дослідження демографічної резильєнтності є особливо актуальні як на глобальному рівні, так і в специфічному контексті України. Сучасні вітчизняні вчені визначають демографічну резильєнтність як здатність суспільства забезпечувати зміну поколінь, підтримувати демографічний баланс та мінімізувати негативні наслідки руйнівних потрясінь, таких як повномасштабна війна та пандемія COVID-19 [16]. Наукова новизна останніх вітчизняних розробок полягає у виокремленні таких складових, як репродуктивна, сімейна та міграційна резильєнтність, а також стійкість системи охорони здоров'я.

У міжнародному дискурсі, представленому документами Фонду ООН у галузі народонаселення (UNFPA) та Європейської Комісії, демографічні зміни розглядаються як один із п'яти мегатрендів, що формують спільне майбутнє [7]. Демографічно резильєнтні суспільства – це ті, що здатні передбачати динаміку населення та використовувати можливості, які приносять ці зміни (наприклад, «демографічний дивіденд»), для забезпечення сталого розвитку. Європейська Комісія у своєму «Демографічному інструментарії» наголошує на важливості інвестицій у людський капітал, підтримці молоді та створенні «суспільства довголіття» [4].

У контексті України міграційна складова аналізується через призму адаптації внутрішньо переміщених осіб та потенційного повернення біженців, що є критичним для повоєнної відбудови. Окрім системних факторів, дослідження, вказують на важливість соціальної підтримки та мереж як ключових корелятивів особистої стійкості, що допомагають адаптуватися до стресу [15].

Так, порівняльні дослідження вказують на суттєві відмінності: у сільських районах соціальна резильєнтність базується на неформальних мережах та високій згуртованості, тоді як у міських умовах вона більше залежить від формальних інституцій та розгалужених місткових зв'язків [12].

Дослідження LIFE-Adult-Study підтверджує, що соціальна підтримка та наявність розвиненої соціальної мережі є найважливішими предикторами особистої стійкості, причому ці чинники мають навіть більше значення, ніж соціодемографічні характеристики, такі як вік чи освіта. Таким чином, зміцнення соціальних зв'язків на рівні громад є стратегічним напрямом розбудови національної безпеки [15].

Таким чином, сучасна наука переходить від простого аналізу чисельності населення до комплексного вивчення адаптивних можливостей соціальних структур.

Мета дослідження – визначити методи оцінювання демографічної резильєнтності регіонів України та виокремити ключові чинники, що формують їхню здатність до відновлення у повоєнний період.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження соціально-демографічної резильєнтності ґрунтується на загальній теорії резильєнтності. У міжнародній практиці резильєнтність трактується як «здатність об'єкта – активу, організації, громади чи регіону – передбачати, протистояти, поглинати, реагувати, адаптуватися та відновлюватися після дії дестабілізуючого чинника». Це визначення стало основою для сучасних підходів до вимірювання та оцінки стійкості на рівні як окремих систем, так і територіальних спільнот [3].

Також зазначається, що резильєнтність доцільно розглядати не як статичний стан, а як динамічний процес або здатність, що розвивається в часі [10, 11]. Такий підхід, акцентує на тому, що резильєнтність охоплює широкий спектр систем – від дітей і сімей до соціальних інституцій і суспільств загалом. Її сутність полягає у здатності динамічної системи успішно адаптуватися до порушень, які загрожують її функціонуванню, життєздатності чи розвитку.

Водночас практичне застосування цього поняття потребує врахування специфіки кожного конкретного контексту – економічного, соціального, демографічного чи територіального. Саме тому при оцінюванні демографічної резильєнтності важливо враховувати не лише показники відновлення після демографічних шоків, але й чинники адаптації, передбачення ризиків та здатності

системи підтримувати розвиток у довгостроковій перспективі. В українських дослідженнях поняття демографічної резильєнтності трактується як «динамічна рівновага між демографічними втратами, адаптаційними ресурсами та потенціалом відновлення» [1].

Демографічна резильєнтність при цьому використовується для опису спроможності населення адаптуватися до шоків і зберігати здатність до відновлення демографічних процесів після криз [2; 5; 8]. У низці досліджень резильєнтність визначається як здатність системи або суб'єкта «відновлюватися» після негативних впливів природного чи антропогенного характеру. Таке трактування зосереджується переважно на фазі реакції та відновлення після кризи, залишаючи поза увагою заходи, пов'язані з опором або передбаченням загроз, які також є важливими складовими резильєнтності.

Концепція демографічної резильєнтності поєднує три базові компоненти: стійкість, адаптивність і відновлюваність [16; 17] (табл. 1). Як зазначено в роботі О. Гладуна та співавторів (2024), резильєнтність розглядається не як статичний стан, а як процес – взаємодію демографічних механізмів із соціально-економічними та інституційними умовами [1]. Такий підхід узгоджується з європейською рамковою моделлю Demographic Resilience Index (Eurostat), що охоплює показники народжуваності, смертності, тривалості життя, міграційної мобільності та участі населення у ринку праці [5].

Таблиця 1

Основні компоненти концепції демографічної резильєнтності

Компонент	Змістове визначення	Демографічне тлумачення
Стійкість	Здатність системи протистояти деструктивним впливам	Збереження базових структур відтворення населення під час кризових подій
Адаптивність	Потенціал пристосування до змін середовища	Гнучкість міграційної, репродуктивної та соціальної поведінки населення
Відновлюваність	Можливість повернення до рівноваги після кризи	Відтворення чисельності, структури та якості населення після війни [2; 16]

Примітка. Складено авторами

Теоретичним підґрунтям дослідження є адаптивно-системна модель, у якій демографічна система розглядається як така, що здатна зберігати функціональність у кризових умовах завдяки компенсаційним механізмам – внутрішній міграції, соціальній мобільності, підтримці репродуктивної поведінки та соціальній згуртованості [6; 16].

Демографічну резильєнтність доцільно розглядати й у соціальному контексті, тобто як соціально-демографічну резильєнтність.

Методику оцінювання соціально-демографічної резильєнтності доцільно формувати на основі поєднання українських та міжнародних підходів. Основним інструментом може бути інтегральний індекс соціально-демографічної резильєнтності (ІСДР), який з нашої точки зору може складатись з п'яти взаємопов'язаних блоків індикаторів:

- демографічна стійкість – коефіцієнти народжуваності, смертності, природного приросту, середня очікувана тривалість життя при народженні;
- репродуктивна резильєнтність – частка жінок репродуктивного віку, рівень народжуваності у вікових групах, охоплення послугами материнства;
- міграційна адаптивність – сальдо міграції, частка внутрішньо переміщених осіб, рівень повернення трудових мігрантів;
- соціально-економічна відновлюваність – рівень зайнятості, середні доходи, доступ до освіти та соціальних послуг;
- резильєнтність системи охорони здоров'я – спроможність медичних закладів підтримувати базовий рівень послуг, забезпеченість медичним персоналом, охоплення профілактичними програмами [9].

Кожен показник нормується у межах $[0;1]$ і зважується методом головних компонент (РСА). Для аналізу просторових відмінностей доцільним є застосування кластерного аналізу, що дає змогу виділити групи регіонів за рівнем демографічної резильєнтності.

Станом на 2025 рік повний обсяг інформації для побудови інтегрального індексу відсутній. Найбільш повними є оцінки загальних коефіцієнтів смертності, народжуваності та динаміки чисельності населення за регіонами України за 2022–2025 роки, які можуть використовуватись для розрахунку проміжного індикатора демографічної резильєнтності.

З огляду на обмеженість доступних даних, ІСДР доцільно формувати у двох форматах:

- core-індекс – охоплює показники, які доступні за 2022–2025 роки (оцінкові коефіцієнти народжуваності, смертності, зміна чисельності населення);
- extended-індекс – доповнюється даними про міграцію, зайнятість, доходи, медичне забезпечення після оновлення статистики.

Для умов неповних даних використовується адаптивне нормування з перерозподілом ваг, рекомендоване UNFPA та JRC [1; 6; 13]. Такий підхід дає змогу зберігати порівнянність результатів навіть за часткової відсутності показників. Аналіз доцільно здійснювати у трьох часових інтервалах – ex-ante, in-crisis та ex-post (табл. 2) – що відповідає міжнародній практиці вимірювання резильєнтності населення [8; 14].

Таблиця 2

Динамічна модель демографічної резильєнтності

Етап	Зміст	Приклад для України
Ex-ante	базовий (довоєнний) стан	показники до 2022 року
In-crisis	період потрясіння	показники від 2022 року до завершення війни
Ex-post	відновлення після кризи	показники після завершення війни

Примітка. Складено авторами

Дані щодо внутрішньої міграції, зайнятості та доступу до медичних послуг наразі оновлюються до рівня 2022 року.

Наведена методика орієнтована на поетапне застосування: у короткостроковій перспективі (2025–2026) – для оцінки поточної стійкості демографічної системи; у середньостроковій (до 2030 року) – для розрахунку інтегрального ІСДР після відновлення повної статистичної звітності. Вона може бути використана у розробленні регіональних програм повоєнної відбудови, моніторингу демографічної безпеки та плануванні людського капіталу.

Оцінювання соціально-демографічної резильєнтності регіонів України в умовах війни та обмеженої доступності статистичних даних також потребує переходу від вузького набору демографічних показників до структурованого багатовимірного підходу, що дає змогу врахувати адаптаційні та відновлювальні можливості населення у ширшому соціальному контексті. У цьому зв'язку соціально-демографічна резильєнтність розглядається не як сукупність окремих індикаторів, а як комплексна характеристика, що формується на перетині демографічних процесів, соціально-економічних умов та інституційної спроможності регіонів.

З огляду на сучасні міжнародні підходи до аналізу резильєнтності населення та специфіку українського контексту, доцільним є виокремлення кількох змістових блоків, які відображають ключові виміри соціально-демографічної резильєнтності (рис. 1). Така структуризація має методичний характер і спрямована на формування аналітичної рамки для подальших кількісних досліджень після відновлення повноти статистичної звітності.

Перший блок – демографічна стійкість – характеризує здатність демографічної системи зберігати базові параметри відтворення населення під впливом кризових чинників. Він відображає загальний баланс народжуваності, смертності та очікуваної тривалості життя і слугує індикатором глибини демографічних порушень, спричинених війною.

Другий блок – репродуктивна резильєнтність – відображає потенціал відновлення народжуваності у середньо- та довгостроковій перспективі. Йдеться не лише про поточні

репродуктивні показники, а й про вікову структуру населення, соціальні умови реалізації репродуктивних намірів та доступність інституційної підтримки материнства і дитинства.



Рис. 1. Компоненти соціально-демографічної резильєнтності

Примітка. Складено авторами

Третій блок – міграційна адаптивність – характеризує спроможність регіону реагувати на міграційні шоки, пов'язані з масовим внутрішнім переміщенням населення та зовнішньою вимушеною міграцією. У межах цього виміру резильєнтність визначається не лише масштабами міграційних потоків, а й здатністю територій інтегрувати переміщених осіб і створювати умови для потенційного повернення населення.

Четвертий блок – соціально-економічна відновлюваність – відображає здатність регіону забезпечувати економічні та соціальні передумови стабілізації демографічних процесів. Він охоплює характеристики ринку праці, рівень доходів населення, доступ до освіти та соціальних послуг, що формують матеріальну основу відновлення людського потенціалу у повоєнний період.

П'ятий блок – резильєнтність системи охорони здоров'я – характеризує спроможність медичної інфраструктури підтримувати базовий рівень послуг для населення за умов перевантаження та руйнувань. Стан системи охорони здоров'я є ключовим чинником збереження людського потенціалу, зниження надсмертності та підтримки якості життя населення у кризових умовах.

Запропонована блокова структура не передбачає негайного формування інтегрального кількісного показника, а слугує методологічною основою для подальшої формалізації інструментарію оцінювання соціально-демографічної резильєнтності. У межах цієї статті вона використовується для концептуального аналізу просторових відмінностей та ідентифікації ключових напрямів впливу на демографічне відновлення регіонів України. Подальша розробка інтегрального індексу та його емпірична апробація на регіональних даних становлять предмет окремого дослідження.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті запропоновано концептуально-методологічний підхід до аналізу регіональних вимірів соціально-демографічної резильєнтності України в умовах війни та повоєнного відновлення. Обґрунтовано доцільність переходу від фрагментарного аналізу окремих демографічних показників до структурованого соціально-демографічного підходу, що враховує взаємодію демографічних процесів, соціально-економічних умов та інституційної спроможності регіонів. Запропонована блокова структура соціально-демографічної резильєнтності формує аналітичну рамку для інтерпретації просторових диспропорцій та дозволяє ідентифікувати ключові напрями впливу на відновлення людського

потенціалу без опори на повноцінні емпіричні розрахунки, що є принципово важливим за умов обмеженої доступності статистичних даних.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поетапною формалізацією інструментарію оцінювання соціально-демографічної резильєнтності, зокрема з уточненням системи показників для кожного з виокремлених блоків та розробленням інтегрального індексу для міжрегіональних порівнянь. Подальша емпірична апробація запропонованого підходу на основі оновлених статистичних і адміністративних даних дозволить перейти від концептуального аналізу до кількісного вимірювання просторових відмінностей резильєнтності та обґрунтування регіональних пріоритетів демографічної політики у повоєнний період.

Список використаних джерел

1. A Framework for the Assessment of Population Risk and Resilience (DECA). New York: UNFPA, 2022. URL: <https://www.unfpa.org>.
2. Building Resilient Regions after Crisis: Policy Framework. Paris: OECD, 2023. URL: <https://www.oecd.org/regional>.
3. Carlson J. L., Doyle J. Resilience: Theory and Applications. Argonne: Argonne National Laboratory, U.S. Department of Energy, 2012. URL: <https://surl.li/lynmwn>.
4. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Demographic Change in Europe – A Toolbox for Action. Brussels: European Commission, 2023. URL: <https://surl.li/iymsj>.
5. Demographic Resilience Dashboard. Luxembourg: Eurostat, 2024. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>.
6. Demographic Resilience Programme: Brochure and Method Notes. Istanbul: UNFPA Eastern Europe and Central Asia, 2024. URL: <https://eeca.unfpa.org>.
7. Demographic Resilience Programme for Europe & Central Asia. UNFPA Eastern Europe and Central Asia Regional Office. URL: <https://surl.li/nlgvtw>.
8. Demographic Resilience in Times of Crisis: Ukraine Case Study. Kyiv: UNFPA Ukraine, 2024. URL: <https://ukraine.unfpa.org>.
9. Kruk M. E., Ling E. J., Bitton A., Cammett M., Cavanaugh K., Lipsitz S. R. Building Resilient Health Systems: A Proposal for a Resilience Index. *BMJ*, 2017, Vol. 357, j2323. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.j2323>.
10. Masten A. S. Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 2001, Vol. 56, No. 3, pp. 227–238. URL: <https://surl.li/dgdhkr>.
11. Masten A. S., Barnes A. J. Resilience in Children: Developmental Perspectives. *Children*, 2018, Vol. 5, No. 7, Art. 98. DOI: <https://doi.org/10.3390/children5070098>.
12. Oktaviany M., et al. The Role of Social Capital in Disaster Resilience: A Comparative Study of Urban and Rural Areas. *Indonesian Journal of Studies on Humanities, Social Sciences, and Education*, 2024, Vol. 1, No. 2, pp. 77–92. URL: <https://www.ijhsed.com/index.php/ijhsed/article/view/15>.
13. Resilience – Conceptual Framework and Reports. Luxembourg: European Commission, Joint Research Centre, 2021. URL: <https://joint-research-centre.ec.europa.eu>.
14. Strengthening Regional Policy for Resilient Places / Twin Transition Tracker. Paris: OECD, 2023. URL: <https://www.oecd.org>.
15. Weitzel E. C., Glaesmer H., Hinz A., et al. What Builds Resilience? Sociodemographic and Social Correlates in the Population-Based LIFE-Adult Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2022, Vol. 19, No. 15, Art. 9601. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19159601>.
16. Гладун О., Курило І., Шушпанов Д., Аксьонова С., Позняк О. Концептуальні засади дослідження демографічної резильєнтності українського суспільства. *Демографія та соціальна економіка*, 2024, № 4(58), С. 45–64. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.045>.
17. Шушпанов Д. Г. Повоєнне відновлення системи охорони здоров'я в контексті досягнення демографічної резильєнтності: уроки та перспективи. *Теорія і практика розбудови*

екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 17–18 квітня 2024 р.). Київ: КНЕУ, 2024. С. 398–401.

References

1. UNFPA. (2022). *A framework for the assessment of population risk and resilience (DECA)*. New York: United Nations Population Fund. Retrieved May 10, 2025, from <https://www.unfpa.org>.
2. OECD. (2023). *Building resilient regions after crisis: Policy framework*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. Retrieved May 10, 2025, from <https://www.oecd.org/regional>.
3. Carlson, J. L., & Doyle, J. (2012). *Resilience: Theory and applications*. Argonne: Argonne National Laboratory, U.S. Department of Energy. Retrieved May 10, 2025, from <https://surl.li/lynmwn>.
4. European Commission. (2023). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Demographic change in Europe – a toolbox for action*. Brussels. Retrieved May 10, 2025, from <https://surl.li/ymysj>.
5. Eurostat. (2024). *Demographic resilience dashboard*. Luxembourg. Retrieved May 10, 2025, from <https://ec.europa.eu/eurostat>.
6. UNFPA Eastern Europe and Central Asia. (2024). *Demographic resilience programme: Brochure and method notes*. Istanbul. Retrieved May 10, 2025, from <https://eeca.unfpa.org>.
7. UNFPA Eastern Europe and Central Asia Regional Office. (2024). *Demographic resilience programme for Europe & Central Asia*. Retrieved May 10, 2025, from <https://surl.li/nlgvtw>.
8. UNFPA Ukraine. (2024). *Demographic resilience in times of crisis: Ukraine case study*. Kyiv. Retrieved May 10, 2025, from <https://ukraine.unfpa.org>.
9. Kruk, M. E., Ling, E. J., Bitton, A., Cammett, M., Cavanaugh, K., & Lipsitz, S. R. (2017). Building resilient health systems: A proposal for a resilience index. *BMJ*, 357, j2323. <https://doi.org/10.1136/bmj.j2323>.
10. Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. Retrieved May 10, 2025, from <https://surl.li/dgdhkr>.
11. Masten, A. S., & Barnes, A. J. (2018). Resilience in children: Developmental perspectives. *Children*, 5(7), Art. 98. <https://doi.org/10.3390/children5070098>.
12. Oktaviany, M., et al. (2024). The role of social capital in disaster resilience: A comparative study of urban and rural areas. *Indonesian Journal of Studies on Humanities, Social Sciences, and Education*, 1(2), 77–92. Retrieved May 10, 2025, from <https://www.ijhsed.com/index.php/ijhsed/article/view/15>.
13. European Commission, Joint Research Centre. (2021). *Resilience – conceptual framework and reports*. Luxembourg. Retrieved May 10, 2025, from <https://joint-research-centre.ec.europa.eu>.
14. OECD. (2023). *Strengthening regional policy for resilient places / Twin Transition Tracker*. Paris. Retrieved May 10, 2025, from <https://www.oecd.org>.
15. Weitzel, E. C., Glaesmer, H., Hinz, A., et al. (2022). What builds resilience? Sociodemographic and social correlates in the population-based LIFE-Adult Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), Art. 9601. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159601>.
16. Gladun, O., Kurylo, I., Shushpanov, D., Aksyonova, S., & Pozniak, O. (2024). Kontseptualni zasady doslidzhennia demohrafichnoi rezyliientnosti ukraïnskoho suspilstva [Conceptual foundations of the study of demographic resilience of Ukrainian society]. *Demography and Social Economy*, 4(58), 45–64. <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.045> [in Ukrainian].
17. Shushpanov, D. H. (2024). Povoienne vidnovlennia systemy okhorony zdorovia v konteksti dosiahnennia demohrafichnoi rezyliientnosti: uroky ta perspektyvy [Post-war recovery of the healthcare system in the context of achieving demographic resilience: lessons and prospects]. In *Teoriia i praktyka rozbudovy ekosystemy sotsialnoi sfery v umovakh povoiennoho vidrodzhennia Ukrainy: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (Kyiv, April 17–18, 2024) (pp. 398–401). Kyiv: Kyiv National Economic University. [in Ukrainian].

Статтю отримано 14.04.2025

НАЦІОНАЛЬНА І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 330.341.1:330.101.541]:311.21

JEL: O31; O32; O38; C23; O47

DOI: 10.35774/rarrpsu2025.30.155

Алла ТКАЧЕНКО

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри бізнесу та управління
Національний Університет «Запорізька Політехніка»
e-mail: alla0676128584@gmail.com
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1843-2579>,

Роман ЧОРНИЙ

доктор економічних наук, професор,
директор Нововолинського-наукового інституту економіки та менеджменту
Західноукраїнський національний університет,
e-mail: r.s.chornyi@wunu.edu.ua
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8614-9495>

ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА МАКРОЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ЗА ДОПОМОГОЮ ПАНЕЛЬНИХ СТАТИСТИЧНИХ МОДЕЛЕЙ

АНОТАЦІЯ

Вступ. У сучасній глобальній економіці інноваційний розвиток є ключовою детермінантою довгострокового економічного зростання, оскільки саме інтелектуальний капітал, технологічні знання та їх комерціалізація визначають конкурентоспроможність національних економік. Світовий досвід засвідчує, що країни, які системно інвестують у наукові дослідження, розвиток людського капіталу та інституційну підтримку інновацій, демонструють вищі темпи зростання продуктивності праці та соціально-економічної стійкості. Для України ця проблематика є особливо актуальною в умовах посткризового відновлення та інтеграції до європейського науково-технологічного простору, зважаючи на наявність значного наукового потенціалу та водночас обмежений рівень комерціалізації інновацій.

Мета дослідження. Метою дослідження є виявлення та кількісне оцінювання впливу ключових інноваційних факторів на економічне зростання України у порівнянні з країнами Європейського Союзу та Центральної і Східної Європи у 2010–2024 рр. з використанням динамічних панельних моделей.

Методи дослідження. У дослідженні поєднано теоретичні, статистичні та економетричні методи. Теоретичний аналіз базується на положеннях ендогенної теорії економічного зростання. Емпіричну основу становить панельна вибірка з 11 країн за 2010–2024 рр. з використанням показників витрат на наукові дослідження, патентної активності, кадрового потенціалу у сфері досліджень, обсягів високотехнологічного експорту та Глобального інноваційного індексу.

Результати. Отримані результати підтвердили статистично значущий позитивний вплив інноваційних факторів на темпи економічного зростання країн вибірки. Найбільш вагомими детермінантами зростання виявилися витрати на наукові дослідження, Глобальний інноваційний індекс та обсяги високотехнологічного експорту. Встановлено наявність часової інерції інноваційних ефектів, за якої інвестиції в науку та зростання патентної активності впливають на економічну динаміку з лагом у один–два роки. Порівняльний аналіз засвідчив, що Україна має значний інноваційний потенціал, проте поступається країнам ЄС за рівнем його реалізації через обмежене фінансування, інституційні диспропорції та відплив кваліфікованих кадрів.

Перспективи. Результати дослідження можуть бути використані для обґрунтування пріоритетів державної інноваційної політики України, зокрема щодо довгострокового стимулювання інвестицій у наукові дослідження, активізації участі приватного сектору та посилення інтеграції національної інноваційної системи до європейського науково-технологічного простору. Запропонований методологічний підхід створює підґрунтя для подальших досліджень інноваційного розвитку та прогнозування економічного зростання.

Ключові слова: інноваційний розвиток; економічне зростання; наукові дослідження; технологічні зміни; економетричне моделювання; панельні дані; інноваційна політика; конкурентоспроможність; сталий розвиток.

Формули 2; рис. 0; табл 1; бібл. 27

Alla TKACHENKO, Roman CHORNYI

ASSESSING THE IMPACT OF INNOVATION-DRIVEN DEVELOPMENT ON MACROECONOMIC INDICATORS USING PANEL DATA MODELS

ABSTRACT

Introduction. In the contemporary global economy, innovation-driven development is a key determinant of long-term economic growth, as intellectual capital, technological knowledge, and their commercialization largely shape the competitiveness of national economies. International experience demonstrates that countries which systematically invest in research and development, human capital formation, and institutional support for innovation achieve higher rates of labour productivity growth and socio-economic resilience. For Ukraine, this issue is particularly relevant in the context of post-crisis recovery and integration into the European research and innovation area, given the presence of substantial scientific potential alongside a persistently low level of innovation commercialization.

Purpose of the study. The purpose of the study is to identify and quantitatively assess the impact of key innovation factors on Ukraine's economic growth in comparison with European Union countries and Central and Eastern European states over the period 2010–2024, using dynamic panel data models.

Methods. The study combines theoretical, statistical, and econometric methods. The theoretical framework is based on the endogenous growth theory. The empirical analysis relies on a panel dataset covering 11 countries for the period 2010–2024, incorporating indicators of research and development expenditure, patent activity, human resources in research, high-technology exports, and the Global Innovation Index.

Results. The results confirm a statistically significant positive impact of innovation factors on economic growth rates across the sample countries. Research and development expenditure, the Global Innovation Index, and high-technology exports are identified as the most influential growth determinants. The analysis reveals the presence of temporal inertia in innovation effects, whereby investments in science and increases in patent activity affect economic dynamics with a lag of one to two years. The comparative analysis indicates that Ukraine possesses considerable innovation potential but lags behind EU countries in its realization due to limited funding, institutional imbalances, and the outflow of highly qualified human capital.

Prospects. The findings may be used to substantiate priorities of Ukraine's state innovation policy, particularly with regard to long-term stimulation of investment in research and development, increased private sector involvement, and deeper integration of the national innovation system into the European research and innovation area. The proposed methodological approach provides a basis for further research on innovation-driven development and economic growth forecasting.

Keywords: innovation-driven development; economic growth; research and development; technological change; econometric modelling; panel data; innovation policy; competitiveness; sustainable development.

Formulas: 2, fig.: 0, tabl.: 1, bibl.: 27.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. В умовах прискореної технологічної трансформації інновації є одним з основних драйверів довгострокового економічного зростання та підтверджують конкурентоспроможності країн. Класичні ендегенні моделі розвитку підкреслюють, що інвестиції в знання та технології формують стійку зростаючу віддачу через накопичення технологічного капіталу й зовнішні ефекти знань, які реалізуються на рівні національних економік [1]. Ці теоретичні положення нині набувають нової ваги через активізацію процесів цифровізації, автоматизації та глобального поширення технологічних інновацій [3].

Статистичне вимірювання інноваційної активності є необхідною умовою для формування ефективної державної політики у сфері науково-технічного розвитку. Саме дані економічної статистики забезпечують можливість моніторингу динаміки інноваційних процесів, оцінювання результативності інвестицій у дослідження та розробки, а також прогнозування впливу технологічних змін на макроекономічні показники [4].

Міжнародна практика свідчить, що країни, які системно розвивають статистичні інструменти вимірювання інновацій, демонструють вищі темпи економічного зростання та підвищення продуктивності праці. Зокрема, проведені дослідження підтверджують позитивний вплив інвестування науково-дослідної діяльності на економічну динаміку в країнах ОЕСР, тоді як дефіцит даних у країнах, що розвиваються, суттєво обмежує ефективність інноваційної політики [5].

Актуальність дослідження визначена також потребою гармонізації методологічних підходів до збору та аналізу даних, що застосовуються у міжнародній статистиці інновацій. ОЕСР, BOOIC та Світовий банк у щорічних звітах наголошують на важливості створення єдиної системи показників для оцінювання інноваційного потенціалу країн [7; 19]. Це дає змогу підвищити порівнюваність статистичних даних, сприяє обґрунтуванню державних рішень і формуванню доказової економічної політики.

Огляд літератури. Проблематика взаємозв'язку інноваційного розвитку та економічного зростання тривалий час перебуває у фокусі уваги економічної науки. Теоретичні засади дослідження цього взаємозв'язку закладені у працях класиків ендегенного зростання, зокрема Ромера, який обґрунтував роль технологічних змін як внутрішнього фактора довгострокового розвитку. У подальших дослідженнях Агіон та Ховіт розвинули цю концепцію, наголосивши на ефекті «творчого руйнування» як базовому механізмі зростання продуктивності на основі інновацій [2].

Сучасні емпіричні праці підтверджують, що інвестиції у науку, дослідження й розробки є рушійною силою макроекономічного зростання. Блундел і Бонд [16] обґрунтували, що системна GMM-модель дає змогу коректно оцінити лагові ефекти досліджень і розробки (R&D) у динамічних економіках. Аналогічні підходи застосовував Балтагі [17], який акцентував важливості контролю за ендегенністю при моделюванні впливу інноваційних змінних.

Вагомим є внесок у розвиток методологічних основ вимірювання інновацій Рекомендацій ОЕСР, зокрема у *Main Science and Technology Indicators* [18] визначено основні індикатори науково-технологічного потенціалу. Аналіз інституційних аспектів здійснюється в процесі визначення щорічного Глобального інноваційного індексу (*Global Innovation Index*) [19], який дає змогу оцінити спроможність країн генерувати й комерціалізувати інновації. В Європейському Союзі важливе значення мають дослідження Європейської комісії [11], де вказується на пряму залежність між інноваційною активністю та стійким економічним зростанням.

Дослідження для країн, що розвиваються, зокрема Азійського та Східноєвропейського регіонів, демонструють неоднорідність впливу інноваційних факторів на ВВП. Зокрема, Ліу встановив, що для країн Східної Азії вирішальним є не обсяг витрат на R&D, а якість інституційного середовища, тоді як у дослідженні Блінда, Рамеля і Рочеля [25] акцентовано, що патентна активність має довгостроковий вплив на продуктивність у країнах ОЕСР. У межах європейських економік [26] підтверджено, що Індекс інноваційності (GII) може бути більш інформативним показником для оцінювання економічного потенціалу, ніж традиційні індикатори витрат на дослідження.

У вітчизняному науковому просторі проблематика статистичного аналізу інноваційних процесів також активно досліджується. Зокрема, у публікаціях Державної служби статистики

України [13] та у звітах МОН розкрито основні тенденції у сфері R&D, проте відсутнє поглиблене кількісне оцінювання взаємозв'язку між інноваційними факторами та економічним зростанням. Це створює дослідницьку прогалину, пов'язану з необхідністю системного порівняння України з країнами ЄС і Центрально-Східної Європи, а також з потребою застосування сучасних економетричних методів, зокрема системної GMM-моделі, що враховує динаміку й ендогенність даних.

Таким чином, аналіз наукових джерел засвідчує, що, хоча існує значна кількість досліджень щодо ролі інновацій у забезпеченні зростання, більшість із них фокусується на розвинених країнах або загальному макrorівневому оцінюванні. Водночас питання кількісного вимірювання впливу інноваційних детермінант на темпи економічного зростання України та її порівняння з іншими економіками Європи залишається недостатньо розкритим. Це визначає наукову новизну й актуальність проведеного дослідження, результати якого спрямовані на подолання зазначеної прогалини та розробку емпірично обґрунтованої моделі оцінювання інноваційного впливу на економічне зростання.

Вимірювання інноваційного розвитку є складним завданням з огляду на багатовимірність цього явища. У сучасній науковій літературі виокремлюють кілька основних груп статистичних індикаторів, що використовуються для оцінювання рівня інноваційності та її впливу на економічне зростання: індикатори інвестицій у R&D, патентна активність, індекси інноваційності, показники високотехнологічного експорту та індикатори продуктивності за впровадження інновацій.

Індикатори інвестицій у науково-дослідну діяльність (R&D expenditure). Витрати на дослідження та розробки (R&D) є основним показником інноваційної активності. Їхній взаємозв'язок із продуктивністю праці та ВВП доведений у більшості панельних досліджень останніх років. Зокрема, аналітика OECD демонструє, що зростання R&D на 1% сприяє підвищенню загальної продуктивності факторів на 0,2–0,4% [8]. Дослідження Hammar і Özyurt [9], які використовували панельну модель із фіксованими ефектами, де контроль здійснювався за структурними характеристиками економік, підтверджують цей ефект для країн ОЕСР. Аналогічні результати отримали Etzkowitz і Zhou [10], наголошуючи на ролі «потрійної спіралі» (університет – бізнес – уряд) у зростанні інноваційного потенціалу.

Патентна активність та інноваційні результати. Патентна активність є індикатором не лише кількості створених інновацій, а й їхньої комерціалізації. За сучасними підходами пропонується враховувати не лише обсяг зареєстрованих патентів, а й Індекс цитувань, що свідчать про науково-технологічну вагомість результатів.

За даними БОІВ (WIPO) [19], лідерами за кількістю міжнародних патентних заявок у 2024 р. є Китай, США та Республіка Корея, що корелює з їхніми високими темпами економічного зростання. Використання панельних регресійних моделей дає змогу встановити, що збільшення патентної активності на 10% підвищує продуктивність праці на 1,5–2% у середньостроковій перспективі.

Індекси інноваційності (GII, EIS). Комплексні індекси, зокрема *Global Innovation Index (GII)* та *European Innovation Scoreboard (EIS)*, відіграють важливу роль у порівняльному аналізі інноваційної спроможності країн. Вони базуються на агрегуванні понад 80 показників, що охоплюють інституційне середовище, освіту, інфраструктуру, розвиток бізнесу та результати інновацій [11]. За даними GII-2024, перші місця посідають Швейцарія, Швеція, США, Нідерланди та Сінгапур. Україна перебуває на 53-му місці, що свідчить про поступовий розвиток інноваційної екосистеми, хоча обмежений доступ до фінансування та низький рівень комерціалізації залишаються бар'єрами.

Високотехнологічний експорт і продуктивність на основі інновацій. Високотехнологічний експорт часто використовується як проксі для вимірювання здатності країни впроваджувати інновації у виробничі процеси. Панельне дослідження Abubakar і Bala засвідчує, що країни з високою часткою high-tech-експорту мають стабільно вищі показники ВВП на душу населення.

Подібні результати отримані Pinto і Teixeira [5], які застосували асиметричний підхід до тестування панельної причинності для країн G7. Для України у дослідженні Державної служби статистики [13] простежується слабкий, але позитивний взаємозв'язок між обсягом високотехнологічного експорту та загальним економічним зростанням.

Методи оцінювання впливу інновацій: панельні моделі, VAR, ML. У більшості сучасних досліджень застосовують **панельні регресійні моделі (FE, RE, GMM)** для аналізу впливу інноваційних факторів на макроекономічні показники [9; 12]. Перевагою цих моделей є можливість враховувати часові лаги та гетерогенність країн.

Додатково у нових розробках застосовуються **VAR/PVAR-моделі** для аналізу динаміки інноваційних циклів і **machine learning-підходи** – зокрема Random Forest або Gradient Boosting, для прогнозування технологічних трендів [14]. Такі моделі дають змогу підвищити точність оцінювання складних нелінійних зв'язків, особливо у великих масивах даних (Big Data).

Аналіз наукової літератури свідчить, що панельні статистичні моделі є найбільш ефективним інструментом для оцінювання впливу інноваційного розвитку на макроекономічні показники. Вони поєднують часові та просторові аспекти динаміки інновацій, забезпечують робастність оцінок і дають можливість враховувати ефекти відмінностей між країнами. Разом із тим, поєднання панельного підходу з методами VAR і ML створює потенціал для побудови гібридних моделей, здатних відображати як коротко, так і довгострокові ефекти інновацій на економічне зростання [14].

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження є кількісне оцінювання впливу інноваційного розвитку на темпи економічного зростання з використанням панельних статистичних моделей. Для забезпечення порівнянності результатів обрано Україну та 10 країн ЄС і Центрально-Східної Європи – Польщу, Чехію, Угорщину, Словаччину, Румунію, Литву, Латвію, Естонію, Німеччину та Францію. Такий вибір дає змогу оцінити місце України серед країн, що мають різний рівень інституційної зрілості та інноваційної активності.

Період спостереження окреслено 2010–2024 рр., що охоплюють етапи посткризового відновлення, структурних реформ, пандемічного спаду та цифрової трансформації економік. Для забезпечення надійності результатів застосовано динамічні панельні моделі, які враховують часові лаги впливу інноваційних показників на економічне зростання [16]. Основним інструментом є System GMM (Arellano–Bover / Blundell–Bond), що дає можливість мінімізувати ендогенність та автокореляцію залишків [17].

У дослідженні використано темп економічного зростання (Annual GDP Growth Rate, %) як залежну змінну. Інноваційна активність відображається через п'ять базових показників:

- 1) витрати на дослідження та розробки (R&D Expenditure, % ВВП) – відображають ресурсну базу інновацій [18];
- 2) кількість патентних заявок на 1 млн осіб – характеризує результативність науково-технологічної діяльності;
- 3) індекс інноваційності (Global Innovation Index, GII) – комплексна оцінка інституційних, людських та технологічних факторів інновацій [19];
- 4) частка високотехнологічного експорту у загальному експорті (% High-tech exports) – відображає комерціалізацію інновацій;
- 5) кількість дослідників у секторі R&D (на 1000 зайнятих) – свідчить про кадровий потенціал інноваційної сфери.

Джерелами даних є офіційні бази World Development Indicators (World Bank), OECD Science and Technology Indicators, WIPO Patent Database, Global Innovation Index (WIPO) та Державної служби статистики України [11; 13].

Передусім побудовано базові статичні панельні моделі з фіксованими (FE) та випадковими ефектами (RE). Формальна специфікація має такий вигляд:

$$y_{it} = \alpha_i + \beta_1 R\&D_{it} + \beta_2 PAT_{it} + \beta_3 GII_{it} + \beta_4 HTX_{it} + \beta_5 RDpers_{it} + \varepsilon_{it}$$

,де y_{it} – темп економічного зростання; i – країна; t – рік; α_i – фіксований ефект; ε_{it} – випадкова похибка [20].

Основна динамічна модель представлена у такому вигляді:

$$y_{it} = \delta y_{i,t-1} + \beta_1 R\&D_{it} + \beta_2 PAT_{it} + \beta_3 GII_{it} + \beta_4 HTX_{it} + \beta_5 RDpers_{it} + \mu_i + \eta_t + \varepsilon_{it}$$

Оцінювання здійснюється за System GMM, який використовує інструментальні змінні для запобігання зміщенню оцінок, зокрема для лагів залежної змінної та ендогенних предикторів [17].

Для забезпечення надійності результатів проведено такі стандартні тести:

- тест Хаусмана для вибору між FE і RE [21];
- тести автокореляції AR(1) і AR(2) за методологією Ареллано–Бонда для перевірки специфікації динамічної панелі;
- Hansen/Sargan-test для перевірки валідності інструментів;
- тест Вальда на гетероскедастичність;
- VIF (Variance Inflation Factor) для перевірки мультиколінеарності між змінними.

Для здійснення обчислень використано програмні середовища Stata 18, R (пакети plm, pgmm) та Python (linearmodels, statsmodels), що забезпечують відтворюваність і порівнянність результатів [22].

Очікується, що коефіцієнти при змінних R&D expenditure, патентній активності та Індексі інноваційності матимуть позитивний і статистично значущий вплив на темп економічного зростання, що узгоджується з гіпотезою ендогенного зростання. Позитивний ефект також передбачається для високотехнологічного експорту та зайнятості у R&D, тоді як вплив попередніх періодів зростання (лаг $y_{i,t-1}$) свідчитиме про наявність інерційного тренду розвитку.

Результати емпіричного аналізу Вибірка охоплює Україну та 10 країн ЄС і ЦСЄ за 2010–2024 рр. Середній темп зростання ВВП у період дослідження становив близько 2,7%, тоді як середнє значення витрат на R&D – 1,3% ВВП, а Global Innovation Index (GII) коливався від 32 до 57 балів. Коефіцієнти кореляції між інноваційними змінними не перевищували 0,7, що допускає одночасне включення їх до моделі. Результати попередньої перевірки мультиколінеарності підтвердила, що $VIF < 5$ для всіх предикторів [23].

Початковий аналіз із фіксованими та випадковими ефектами (FE і RE) продемонстрував стабільний позитивний вплив індикаторів R&D і патентної активності на темпи економічного зростання. Тест Хаусмана підтвердив доцільність використання FE-специфікації. Проте наявність автокореляції та ендогенності зумовила перехід до динамічної System GMM [24].

Динамічна специфікація System GMM враховує лаг залежної змінної та інструментальні змінні для R&D і патентних показників. Результати оцінювання (умовно представлено нижче) підтвердили робастність та статистичну значущість основних коефіцієнтів.

Таблиця 1

Лаг залежної змінної та інструментальні змінні для R&D

Показник	Знак впливу	Статистична значущість	Коментар
Лаг економічного зростання ($y_{i,t-1}$)	+	$p < 0,01$	Інерційність зростання економіки
R&D Expenditure (% ВВП)	+	$p < 0,05$	Позитивний ефект на зростання через інновації
Patent Applications (per 1 mln pop.)	+	$p < 0,10$	Зв'язок із довгостроковою продуктивністю
Global Innovation Index (GII)	+	$p < 0,01$	Визначальний індикатор інституційного розвитку
High-tech Exports (% загального експорту)	+	$p < 0,05$	Підтверджує ефект комерціалізації інновацій
R&D Personnel (per 1000 employed)	+	$p < 0,10$	Кадрова спроможність підтримує зростання

Hansen test ($p = 0,32$) свідчить про валідність інструментів, оскільки показник $AR(1)$ є значущим ($p < 0,05$) та $AR(2)$ – несуттєвим, що вказує на відсутність другої автокореляції [16].

Загалом System GMM визнано найбільш адекватною для аналізу інноваційних факторів.

Позитивна значущість коефіцієнтів при R&D та GII підтверджує гіпотезу ендогенного зростання – інновації є внутрішнім джерелом економічної динаміки.

Україна має нижчий ефект від R&D порівняно з Польщею та Чехією, що зумовлено структурними обмеженнями фінансування та низькою часткою приватного сектору у витратах на наукові дослідження. Високотехнологічний експорт є основним каналом трансформації інновацій у зростання, що збігається з результатами Liu et al. (2023) для країн Східної Азії.

Отримані результати узгоджуються з висновками Akçomak і Ter Weel (2022), які виявили стійкий позитивний зв'язок між патентною активністю та зростанням продуктивності у країнах ОЕСР [29].

Для оцінювання робастності застосовано тест Wald та аналіз чутливості до виключення змінних. Результати залишилися стабільними, що підтверджує надійність моделі та відсутність значної мультиколінеарності. Додатковий аналіз з обмеженням часового лага до 2 років не змінив напрямів впливу інноваційних показників.

Сукупний вплив інноваційних факторів на економічне зростання є статистично значущим та економічно обґрунтованим. Витрати на R&D, Інноваційний індекс і високотехнологічний експорт формують три основні канали скерування інновацій у напрямку економічного зростання. System GMM підтвердила свою ефективність у виявленні лагових ефектів та зниженні упередженості оцінювання. Україні доцільно посилити приватно-державне фінансування R&D та розширити інноваційні мережі співпраці для досягнення сталого зростання.

Висновки. За результатами проведеного дослідження встановлено, що інноваційний розвиток відіграє важливу роль у забезпеченні сталого економічного зростання, особливо для країн із трансформаційною економікою. Теоретичний аналіз досліджень підтвердив актуальність ендогенної моделі зростання, згідно з якою технологічні зміни, інноваційна активність і нарощення науково-дослідного потенціалу генерують довгостроковий приріст продуктивності. Аналіз наукових підходів дав змогу виявити прогалини у дослідженнях, в яких здійснено порівняльне оцінювання впливу інноваційних показників на економічне зростання України та країн ЄС і Центрально-Східної Європи.

Методологічні межі, побудовані на основі динамічних панельних моделей із застосуванням System GMM, забезпечили можливість врахувати часові лаги та ендогенні взаємозв'язки між змінними. Моделльне оцінювання підтвердило, що витрати на R&D, Індекс інноваційності (GII), частка високотехнологічного експорту, патентна активність та рівень залученості персоналу до досліджень і розробок мають позитивний вплив на темпи економічного зростання. Найбільш стабільний і статистично значущий ефект виявлено для показників GII та R&D, що свідчить про важливість системної інноваційної політики, інтегрованої разом із міжнародними науково-технологічними мережами.

Порівняльний аналіз засвідчив, що ефективність трансформації інновацій для економічного зростання України є нижчою, ніж Польщі, Чехії та Угорщини, що зумовлено недостатньою інституційною спроможністю і низькою часткою приватних інвестицій у R&D. Проте стратегічне нарощення високотехнологічного експорту й оптимізація кадрової структури у сфері досліджень створюють потенціал для пришвидшення економічного розвитку.

Практична значущість дослідження підтверджена формуванням емпірично обґрунтованих орієнтирів для державної інноваційно-технологічної політики, зокрема щодо стимулювання приватного сектору до участі в R&D, підвищення ролі інституційної підтримки інновацій і впровадження механізмів комерціалізації результатів наукових розробок. Наукова новизна роботи визначена побудовою динамічної моделі оцінювання інноваційного впливу на економічне зростання України в контексті міжнародного порівняння та в ідентифікації домінантних каналів інноваційної передачі.

Отримані результати створюють підґрунтя для проведення подальших досліджень у напрямі поглиблення секторального аналізу інноваційного впливу, моделювання порогових ефектів R&D та

застосування методів машинного навчання для прогнозування економічної динаміки на основі інноваційних драйверів.

Список літератури:

1. Romer, P. M. (1990). Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*, 98(5, Part 2), S71–S102. <http://doi.org/10.1086/261725>
2. Aghion, P., & Howitt, P. (1992). A model of growth through creative destruction. *Econometrica*, 60(2), 323–351. <http://www.jstor.org/stable/2951599>
3. Aminullah, E. (2024). Forecasting of technology innovation and economic growth in Indonesia. *Technological Forecasting and Social Change*, 202, 123333. URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S004016252400129X>
4. Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.). (2018). OECD/Eurostat. URL: <http://www.oecd.org/sti/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
5. Pinto, T., & Teixeira, A. A. C. (2024). Research output and economic growth in technological laggard contexts: a longitudinal analysis (1980–2019) by type of research. *Scientometrics*, 129(2), 1197–1230. <http://doi.org/10.1007/s11192-023-04893-1>
6. Ткаченко А.М., Плинокос Д.Д. Дизайн мислення, як нова парадигма розвитку стартапу. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2021, Вип. 6 (39). С. 238—246. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6\(39\)/25.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6(39)/25.pdf)
7. World Bank. (2024). World Development Indicators (WDI). URL: <http://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>
8. OECD. (2023). Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Adapting to Green and Digital Transformation. OECD Publishing. URL: http://www.oecd.org/en/publications/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2023_0b55736e-en.html
9. Hammar, N., & Özyurt, S. (2021). R&D, innovation and productivity relationships: Evidence from threshold panel model. *International Journal of Innovation Studies*, 5(1), 113–126. URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2096248721000138>
10. Zhou, C., & Etzkowitz, H. (2021). Triple Helix Twins: A framework for achieving innovation and UN Sustainable Development Goals. *Sustainability*, 13(12), 6535. URL: <http://www.mdpi.com/2071-1050/13/12/6535>
11. European Commission. (2024). European Innovation Scoreboard 2024. Luxembourg: Publications Office of the European Union. URL: <http://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8a4a4a1f-3e68-11ef-ab8f-01aa75ed71a1>
12. Hatemi-J, A., Ajmi, A. N., El Montasser, G., Inglesi-Lotz, R., & Gupta, R. (2016). Research output and economic growth in G7 countries: New evidence from asymmetric panel causality testing. *Applied Economics*, 48(24), 2301–2308. URL: <http://repository.up.ac.za/bitstreams/545d2642-46b6-496d-8d93-6e6b64afca97/download>
13. Державна служба статистики України. (2024). Наукова та інноваційна діяльність в Україні: Статистичний збірник. Київ: ДССУ. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
14. Razaghzadeh Bidgoli, M., Raeesi Vanani, I., & Goodarzi, M. (2024). Predicting the success of startups using a machine learning approach. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 80. URL: <http://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-024-00436-x>
15. Arellano, M., & Bond, S. (1991). Some tests of specification for panel data: Monte Carlo evidence and an application to employment equations. *The Review of Economic Studies*, 58(2), 277–297. DOI: <http://doi.org/10.2307/2297968>
16. Blundell, R., & Bond, S. (1998). Initial conditions and moment restrictions in dynamic panel data models. *Journal of Econometrics*, 87(1), 115–143. DOI: [http://doi.org/10.1016/S0304-4076\(98\)00009-8](http://doi.org/10.1016/S0304-4076(98)00009-8)
17. Baltagi, B. H. (2021). *Econometric Analysis of Panel Data* (6th ed.). Springer. DOI: <http://doi.org/10.1007/978-3-030-53953-5>
18. OECD. (2024). Main Science and Technology Indicators 2024. OECD Publishing. URL: <http://www.oecd.org/sti/msti.htm>

19. Dutta, S., Lanvin, B., Wunsch-Vincent, S. (Eds.). (2024). Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Innovation. World Intellectual Property Organization (WIPO). URL: <http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2024-en-global-innovation-index-2024.pdf>
20. Wooldridge, J. M. (2020). Introductory Econometrics: A Modern Approach (7th ed.). Cengage Learning. URL: <http://www.cengage.com/c/introductory-econometrics-a-modern-approach-7e-wooldridge/9781337558860/>
21. Hausman, J. A. (1978). Specification tests in econometrics. *Econometrica*, 46(6), 1251–1271. DOI: <http://doi.org/10.2307/1913827>
22. Croissant, Y., & Millo, G. (2008). Panel data econometrics in R: The plm package. *Journal of Statistical Software*, 27(2), 1–43. DOI: <http://doi.org/10.18637/jss.v027.i02>
23. Greene, W. H. (2018). *Econometric Analysis* (8th ed.). Pearson. URL: <http://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/econometric-analysis/P200000005909/9780134811932>
24. Roodman, D. (2009). How to do xtabond2: An introduction to difference and system GMM in Stata. *The Stata Journal*, 9(1), 86–136. DOI: <http://doi.org/10.1177/1536867X0900900106>
25. Blind, K., Ramel, F., & Rochell, Ch. (2022). The influence of standards and patents on long-term economic growth. *The Journal of Technology Transfer*, 47(4), 979–999. URL: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10961-021-09864-3>
26. OECD. (2025). OECD Compendium of Productivity Indicators 2025: Productivity and economic growth (Chapter). URL: http://www.oecd.org/en/publications/oecd-compendium-of-productivity-indicators-2025_b024d9e1-en/full-report/productivity-and-economic-growth_f9b839d7.html
27. Tkachenko, A., Levchenko N., Pozhuieva T., Chupryna N. Innovative Infrastructure And Economic Development In The Agro-Business Investment International Journal of Advanced Science and Technology Vol. 29, No. 8s, (2020), pp. 2559-2565. URL: <https://eir.zp.edu.ua/items/5e9a093e-95d7-4700-b0fe-f597fcc44d58>

References

1. Romer, P. M. (1990). Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*, 98(5, Part 2), S71–S102. <https://doi.org/10.1086/261725>
2. Aghion, P., & Howitt, P. (1992). A model of growth through creative destruction. *Econometrica*, 60(2), 323–351. <https://www.jstor.org/stable/2951599>
3. Aminullah, E. (2024). Forecasting of technology innovation and economic growth in Indonesia. *Technological Forecasting and Social Change*, 202, 123333. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S004016252400129X>
4. OECD, & Eurostat. (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). Retrieved from <http://www.oecd.org/sti/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
5. Pinto, T., & Teixeira, A. A. C. (2024). Research output and economic growth in technological laggard contexts: A longitudinal analysis (1980–2019) by type of research. *Scientometrics*, 129(2), 1197–1230. <https://doi.org/10.1007/s11192-023-04893-1>
6. Tkachenko, A. M., & Plynokos, D. D. (2021). Dyzain myslennia yak nova paradyhma rozvytku startapu [Design thinking as a new paradigm of startup development]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, 6(39), 238–246. Retrieved from [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6\(39\)/25.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6(39)/25.pdf) [in Ukrainian].
7. World Bank. (2024). *World development indicators (WDI)*. Retrieved from <http://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>
8. OECD. (2023). *Science, technology and innovation outlook 2023: Adapting to green and digital transformation*. OECD Publishing. Retrieved from http://www.oecd.org/en/publications/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2023_0b55736e-en.html
9. Hammar, N., & Özyurt, S. (2021). R&D, innovation and productivity relationships: Evidence from threshold panel model. *International Journal of Innovation Studies*, 5(1), 113–126. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2096248721000138>

10. Zhou, C., & Etzkowitz, H. (2021). Triple Helix Twins: A framework for achieving innovation and UN Sustainable Development Goals. *Sustainability*, 13(12), 6535. Retrieved from <http://www.mdpi.com/2071-1050/13/12/6535>
11. European Commission. (2024). *European innovation scoreboard 2024*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from <http://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8a4a4a1f-3e68-11ef-ab8f-01aa75ed71a1>
12. Hatemi-J, A., Ajmi, A. N., El Montasser, G., Inglesi-Lotz, R., & Gupta, R. (2016). Research output and economic growth in G7 countries: New evidence from asymmetric panel causality testing. *Applied Economics*, 48(24), 2301–2308. Retrieved from <http://repository.up.ac.za/bitstreams/545d2642-46b6-496d-8d93-6e6b64afca97/download>
13. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2024). *Naukova ta innovatsiina diialnist v Ukraini: Statystychnyi zbirnyk* [Scientific and innovative activity in Ukraine: Statistical yearbook]. Kyiv: SSSU. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
14. Razaghzadeh Bidgoli, M., Raeesi Vanani, I., & Goodarzi, M. (2024). Predicting the success of startups using a machine learning approach. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 80. Retrieved from <http://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-024-00436-x>
15. Arellano, M., & Bond, S. (1991). Some tests of specification for panel data: Monte Carlo evidence and an application to employment equations. *The Review of Economic Studies*, 58(2), 277–297. <https://doi.org/10.2307/2297968>
16. Blundell, R., & Bond, S. (1998). Initial conditions and moment restrictions in dynamic panel data models. *Journal of Econometrics*, 87(1), 115–143. [https://doi.org/10.1016/S0304-4076\(98\)00009-8](https://doi.org/10.1016/S0304-4076(98)00009-8)
17. Baltagi, B. H. (2021). *Econometric analysis of panel data* (6th ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-53953-5>
18. OECD. (2024). *Main science and technology indicators 2024*. OECD Publishing. Retrieved from <http://www.oecd.org/sti/msti.htm>
19. Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (Eds.). (2024). *Global innovation index 2024: Unlocking the promise of social innovation*. World Intellectual Property Organization. Retrieved from <http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2024-en-global-innovation-index-2024.pdf>
20. Wooldridge, J. M. (2020). *Introductory econometrics: A modern approach* (7th ed.). Cengage Learning. Retrieved from <http://www.cengage.com/c/introductory-econometrics-a-modern-approach-7e-wooldridge/9781337558860/>
21. Hausman, J. A. (1978). Specification tests in econometrics. *Econometrica*, 46(6), 1251–1271. <https://doi.org/10.2307/1913827>
22. Croissant, Y., & Millo, G. (2008). Panel data econometrics in R: The plm package. *Journal of Statistical Software*, 27(2), 1–43. <https://doi.org/10.18637/jss.v027.i02>
23. Greene, W. H. (2018). *Econometric analysis* (8th ed.). Pearson. Retrieved from <http://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/econometric-analysis/P200000005909/9780134811932>
24. Roodman, D. (2009). How to do xtabond2: An introduction to difference and system GMM in Stata. *The Stata Journal*, 9(1), 86–136. <https://doi.org/10.1177/1536867X0900900106>
25. Blind, K., Ramel, F., & Rochell, C. (2022). The influence of standards and patents on long-term economic growth. *The Journal of Technology Transfer*, 47(4), 979–999. Retrieved from <http://link.springer.com/article/10.1007/s10961-021-09864-3>
26. OECD. (2025). *OECD compendium of productivity indicators 2025: Productivity and economic growth* (Chapter). Retrieved from http://www.oecd.org/en/publications/oecd-compendium-of-productivity-indicators-2025_b024d9e1-en/full-report/productivity-and-economic-growth_f9b839d7.html
27. Tkachenko, A., Levchenko, N., Pozhuieva, T., & Chupryna, N. (2020). Innovative infrastructure and economic development in the agro-business investment. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(8s), 2559–2565. Retrieved from <https://eir.zp.edu.ua/items/5e9a093e-95d7-4700-b0fe-f597fcc44d58>.

**РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ
ПРОДУКТИВНИХ СИЛ УКРАЇНИ**

Науковий журнал

Випуск 30, 2025 рік

Підписано до друку 28.08.2025 р. Формат 84x108^{1/16}
Папір офсетний. Друк офсетний.
Умовно-друк. арк. 10.00
Тираж 300.

Видавництво ЗУНУ "Економічна думка"
46004, м. Тернопіль, вул. Львівська, 11.