

ISSN 3041-2153 (print)  
ISSN 3041-2161 (online)  
DOI 10.32342/3041-2153-2025-1-38  
УДК 339.9



***EUROPEAN VECTOR  
OF ECONOMIC DEVELOPMENT***

---

**НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ**

**Виходить 2 рази на рік  
Заснований у жовтні 2005 р.**

**№ 1 (38) 2025**

**Дніпро  
2025**

## РЕДАКЦІЙНА РАДА

*Голова редакційної ради* – С.Б. Холод,  
доктор економічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

*Заступник голови редакційної ради* – А.О. Задою,  
доктор економічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

## Члени редакційної ради

*С.Б. Вакарчук*, доктор фізико-математичних наук,  
професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
*В.А. Павлова*, доктор економічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
*А.А. Степанова*, доктор філологічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
*Н.П. Волкова*, доктор педагогічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

*Головний редактор* – *І.В. Тараненко*,  
доктор економічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

*Заступник головного редактора* – А.О. Задою,  
доктор економічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

## Члени редколегії

*Л.А. Величко*, кандидат наук з державного управління,  
доцент (Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара).  
*О.А. Задою*, кандидат економічних наук, доцент  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
*О.І. Жилінська*, доктор економічних наук, професор  
(Київський національний університет імені Тараса  
Шевченка).  
*Р.М. Ключник*, кандидат політичних наук, доцент  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
*Л.О. Корчевська*, доктор економічних наук, професор  
(м. Херсон).  
*Г.О. Крамаренко*, доктор економічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
*А.С. Магдич*, кандидат економічних наук, доцент  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
*В.Л. Осецький*, доктор економічних наук, професор  
(Київський національний університет імені Тараса  
Шевченка, м. Київ).  
*І.І. Стрельченко*, доктор економічних наук, доцент  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).  
*С.Б. Холод*, доктор економічних наук, професор  
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

## EDITORIAL COUNCIL

*Head of Editorial Council* – *Sergiy Kholod*,  
Doctor of Economics, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).

*Deputy Head of Editorial Council* – *Anatolii Zadoia*,  
Doctor of Economics, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).

## Members of Editorial Council

*Sergiy Vakarchuk*, Doctor of Physical and Mathematical  
Sciences, Full Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).  
*Valentyna Pavlova*, Doctor of Economics, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).  
*Anna Stepanova*, Doctor of Philology, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).  
*Nataliia Volkova*, Doctor of Pedagogy, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).

## EDITORIAL BOARD

*Chief Editor* – *Iryna Taranenko*,  
Doctor of Economics, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).

*Deputy Chief Editor* – *Anatolii Zadoia*,  
Doctor of Economics, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).

## Editorial Board Members

*Liudmyla Velychko*, Ph.D. in Public Administration,  
Associate Professor (Oles Honchar Dnipro National  
University).  
*Oleksandr Zadoia*, PhD in Economics, Associate  
Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).  
*Oksana Zhylynska*, Doctor of Economics, Full Professor  
(Taras Shevchenko National University  
of Kyiv).  
*Ruslan Kliuchmyk*, PhD in Political Sciences, Associate  
Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).  
*Liliia Korchevska*, Doctor of Economics, Full Professor  
(Kherson).  
*Galyna Kramarenko*, Doctor of Economics, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).  
*Alisa Mahdich*, PhD in Economics, Associate Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).  
*Valerii Osetsyki*, Doctor of Economics, Full Professor  
(Taras Shevchenko National University  
of Kyiv).  
*Inna Strelchenko*, Doctor of Economics, Associate  
Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).  
*Sergiy Kholod*, Doctor of Economics, Full Professor  
(Alfred Nobel University, Dnipro).

## МІЖНАРОДНА РЕДАКЦІЙНА РАДА

*К. Грїбїнча*, PhD, доцент  
(Республіка Молдова).

*А.Д. Мостова*, доктор економічних наук, доцент,  
Університет менеджменту в Варні (Болгарія).  
*Сарой Кумар Сахо*, PhD (Бізнес адміністрування),  
Самбалпурський університет (Індія).

*Фан Мїнь Дук*, доктор економічних наук, доцент,  
Академія журналістики та комунікацій (Ханой,  
В'єтнам).

*Зоран Мастїло*, PhD (Економіка), доцент Східно-  
Сараєвський університет (Боснія та Герцеговина).

*Б. Шлюсарчик*, доктор економічних наук, професор  
(Республіка Польща).

## INTERNATIONAL EDITORIAL COUNCIL

*Corina Gribincea*, PhD, Associate Professor (Republic of  
Moldova).

*Anastasiia Mostova*, Doctor of Economics, Associate  
Professor, Varna University of Management (Bulgaria).  
*Dr. Saroj Kumar Sahoo*, PhD in Business Administration,  
Sambalpur University (India).

*Phan Minh Duc*, Doctor in Economics, Associate  
Professor, Academy of Journalism and Communication,  
Hanoi (Vietnam).

*Dr. Zoran Mastilo*, PhD in Economics, Associate Professor,  
University of East Sarajevo (Bosnia and Herzegovina).

*Bogusław Ślusarczyk*, Doctor of Economics, Full Professor  
(Poland).

---

*Затверджено до друку за рекомендацією вченої ради  
Університету імені Альфреда Нобеля  
(протокол № 5 від 01 квітня 2025 р.).  
Свідчення про державну реєстрацію  
КВ № 22575-12475 ПР від 15.02.2017 р.*

Програмні цілі – висвітлення результатів новітніх досліджень та актуальних досягнень у галузі економічної науки і підприємництва на шляху реалізації європейського вибору України. Для економістів, вчених, студентів та аспірантів, усіх тих, хто цікавиться сучасними напрямками розвитку європейської економіки. Статті публікуються українською, англійською і польською мовами.

*Журнал «European Vector of Economic Development»  
затверджено у Переліку наукових фахових видань  
за категорією «Б»*

*рішенням Атестаційної колегії Міністерства освіти  
і науки України (наказ № 886 від 2 липня 2020 р.).*

---

**Журнал «European Vector of Economic Development» зареєстровано у міжнародних наукометричних базах і директоріях Ulrich's Periodicals Directory, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Index Copernicus, індexується в Google Scholar та інформаційно-аналітичній системі Національної бібліотеки України імені Вернадського.**

*Журнал внесено до Державного  
Ресстру суб'єктів у сфері медіа  
(Рішення № 887 Протоколу № 21 Засідання  
Національної ради України  
з питань телебачення і радіомовлення  
від 14 вересня 2023 р.)*

*Ідентифікатор медіа: R30-01314  
Передплатний індex (J051)*

---

Редакція не обов'язково поділяє точку зору автора і не відповідає за фактичні або статистичні помилки, яких він припустився.

Усі права застережені. Повний або частковий передрук і переклади дозволено лише за згодою авторів і редакції. При передрукуванні посилання на «*European Vector of Economic Development*» обов'язкове.

Комп'ютерна веретка А.Ю. Такій

---

Підписано до друку 08.04.2025. Формат 70×90/16.  
Ум. друк. арк. 11,16. Тираж 300 пр. Зам. № .

---

**Адреса редакції та видавця:**  
49000, м. Дніпро,  
вул. Січеславська Набережна, 18.  
ВНЗ «Університет  
імені Альфреда Нобеля»  
Тел./факс (056) 720-71-54.  
e-mail: rio@duan.edu.ua

**Віддруковано**  
у ТОВ «Роял Принт».  
49052, м. Дніпро,  
вул. В. Ларіонова, 145.  
Тел. (056) 794-61-05, 04  
Свідчення ДК № 4765  
від 04.09.2014 р.

## ЗМІСТ

<i>Буряк А.В.</i>	Ефективність протекціонізму: історичний досвід та наслідки (англ. мовою) DOI 10.32342/3041-2153-2025-1-38-1 .....6
<i>Зачосова Н.В.</i>	Дослідження проблем і можливостей використання людиноцентрованого HR-менеджменту у стратегіях безпеко орієнтованого управління організаціями (англ. мовою)..... DOI 10.32342/3041-2153-2025-1-38-2 .....20
<i>Краус К.М.</i>	Тенденції цифрового розвитку економіки та віртуальної мобільності бізнесу (англ. мовою) DOI 10.32342/3041-2153-2025-1-38-3 .....33
<i>Лимонова Е.М., Ключник Р.М.</i>	Європейський ринок праці: виклики, структурні зміни та вплив міграційних процесів (укр. мовою) DOI 10.32342/3041-2153-2025-1-38-4 .....45
<i>Магдич А.С., Задоя О.А.</i>	Цифрові навички та компетенції в Україні та Європі: виклики та перспективи (укр. мовою) DOI 10.32342/3041-2153-2025-1-38-5 .....58
<i>Оголь О.В., Павлова В.А.</i>	Система управління персоналом торговельного підприємства та її ефективність (укр. мовою) DOI 10.32342/3041-2153-2025-1-38-6 .....76
<i>Пірковець Є.М.</i>	Система адаптивного управління ланцюгами постачання на виробничому підприємстві (укр. мовою) DOI 10.32342/3041-2153-2025-1-38-7 .....89
<i>Чернявка В.А., Версаль Н.І.</i>	Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в банківському бізнесі країн ЄС (укр. мовою) DOI 10.32342/3041-2153-2025-1-38-8 .....103
<i>Яременко С.С., Тараненко І.В., Шевченко В.М., Курочкіна Є.С.</i>	Вдосконалення інструментів інтернет-маркетингу в комунікаційній діяльності навчального ІТ-центру для залучення клієнтів (укр. мовою) DOI 10.32342/3041-2153-2025-1-38-9 .....117

## CONTENTS

<i>Buriak A.V.</i>	The effectiveness of protectionism: historical experience and economic consequences (in English) DOI 10.32342/3041-2153-2025-1-38-1 .....6
<i>Zachosova N.V.</i>	Research of problems and opportunities of using people-centered HR-management in security-oriented management strategies of modern organizations (in English) DOI 10.32342/3041-2153-2025-1-38-2 .....20
Kraus K.	Trends in digital economic development and virtual business mobility (in English) DOI 10.32342/3041-2153-2025-1-38-3 .....33
<i>Lymonova E.M., Kliuchnyk R.M.</i>	European labour market: challenges, structural changes and the impact of migration processes (in Ukrainian) DOI 10.32342/3041-2153-2025-1-38-4 .....45
<i>Mahdich A.S., Zadoia O.A.</i>	Digital skills and competences in Ukraine and Europe: challenges and prospects (in Ukrainian) DOI 10.32342/3041-2153-2025-1-38-5 .....58
<i>Ohol O.V., Pavlova V.A.</i>	The personnel management system of a commercial enterprise and its efficiency (in Ukrainian) DOI 10.32342/3041-2153-2025-1-38-6 .....76
<i>Pirkovets Ie.M.</i>	Adaptive management system of supply chain in a manufacturing enterprise (in Ukrainian) DOI 10.32342/3041-2153-2025-1-38-7 .....89
<i>Cherniavka V.A., Versal N.I.</i>	Development of corporate social responsibility in the banking sector of EU countries (in Ukrainian) DOI 10.32342/3041-2153-2025-1-38-8 .....103
<i>Yaromenko S.S., Taranenko I.V., Shevchenko V.M., Kurochkina Ye.S.</i>	Improvement of internet marketing tools in communication activities of the IT center to attract customers (in Ukrainian) DOI 10.32342/3041-2153-2025-1-38-9 .....117

УДК 339.9

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-1-38-1>

**A.V. BURIAK,**

*Student of Master program,  
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)*  
<https://orcid.org/0009-0002-1861-6797>

## **THE EFFECTIVENESS OF PROTECTIONISM: HISTORICAL EXPERIENCE AND ECONOMIC CONSEQUENCES**

This integrated study explores the diverse effects and the intricate history of protectionist policy impacts in relation to trade and economic development. The article carefully narrates the rise of protectionism as a recurring economic policy adopted during the tender phases of national economic depression, preceding its emergence from the mercantilist practices of the European World Powers of the 16th and 17th century. The policy frameworks were mostly shaped by the interwoven logic behind state regulation of foreign trade intended to defend a nations economic welfare from international competition.

One of the main look was for the 1930 Smoot-Hawley Tariff Act, which is suggested as a case study of history caused by aggressive protective policies. The article examines the retelling of this legislation, that enacted tariffs and duties on over 20,000 imported products, which had set off bans and restrictions on trade by Canada, Britain, and Germany. The chain reaction of such trade restrictions as punitive tariffs resulted the lowest point in trade history when volume of global trade fell by 66% from 1929 and 1934, rapidly changing what could've merely been an economical low from the Great Depression. The statistics trade purposes during this timeframe, such as the drop of American imports from Europe from 1929 to 1932 shows how desperate consequences of protective policies can be. Despite these historical warnings, the article demonstrates that contemporary states continue to implement protectionist measures, often disregarding the economic lessons of the past in favor of short-term political advantages.

The study offers in-depth comparative analyses of modern protectionist such as “America First” agenda in USA, China’s “Made in China 2025” industrial program and India’s “Make in India” initiatives. Through careful cross-sectional comparison of key economic indicators, particularly GDP growth and employment figures from 2016 to 2023, the study evaluates the effectiveness of these varying protectionist strategies against their stated objectives.

So, the findings shows that while protecting certain industries might help them out for a bit, it’s not a great plan in the long run. It usually backfires and weakens the whole economy, which is the opposite of what states want. This adds to the discussion about how much we should open up markets versus protecting our own stuff, especially now that the world is so connected.

**Keywords:** *protectionism, trade policy, economic growth, international trade, mercantilism*

**JEL classification:** *B11, F13, F43*

Це комплексне дослідження вивчає різноманітні наслідки та складну історію впливу протекціоністської політики на торгівлю та економічний розвиток. Стаття ретельно описує підйом протекціонізму як економічної політики, що періодично

застосовується під час вразливих фаз національного економічного спаду, простежуючи його походження від меркантилістських практик європейських світових держав XVI та XVII століть. Основи цієї політики були сформовані взаємопов'язаною логікою державного регулювання зовнішньої торгівлі, спрямованого на захист економічного добробуту країни від міжнародної конкуренції.

Одним із головних прикладів розглядається Тарифний акт Смута-Хоулі 1930 року, який пропонується як показовий випадок історичних наслідків агресивної протекціоністської політики. У статті аналізується прийняття цього законодавства, яке запровадило тарифи та мита на понад 20 000 імпортних товарів, що спровокувало введення заборон та обмежень на торгівлю з боку Канади, Великої Британії та Німеччини. Ланцюгова реакція таких торговельних обмежень у вигляді штрафних тарифів призвела до найнижчої точки в історії торгівлі, коли обсяг світової торгівлі впав на 66% з 1929 по 1934 рік, швидко перетворивши те, що могло бути просто економічним спадом, на Велику депресію. Статистика торгівлі за цей період, зокрема падіння американського імпорту з Європи з 1929 по 1932 рік, демонструє, наскільки катастрофічними можуть бути наслідки протекціоністської політики. Незважаючи на ці історичні застереження, стаття показує, що сучасні держави продовжують впроваджувати протекціоністські заходи, часто нехтуючи економічними уроками минулого заради короткострокових політичних переваг.

Дослідження пропонує глибокий порівняльний аналіз сучасних протекціоністських програм, таких як програма “Америка понад усе” у США, китайська промислова програма “Зроблено в Китаї 2025” та індійська ініціатива “Зроблено в Індії”. Через ретельне перехресне порівняння ключових економічних показників, зокрема зростання ВВП та рівня зайнятості з 2016 по 2023 рік, дослідження оцінює ефективність цих різних протекціоністських стратегій з огляду на їхні заявлені цілі.

Результати дослідження свідчать про те, що хоча захист певних галузей може допомогти їм на короткий час, це не є ефективною стратегією в довгостроковій перспективі. Зазвичай така політика має зворотний ефект і послаблює економіку в цілому, що суперечить бажаним цілям держав. Це доповнює дискусію про баланс між відкритістю ринків та захистом внутрішнього виробництва, особливо в сучасному глобалізованому світі.

**Ключові слова:** протекціонізм, торгова політика, економічне зростання, міжнародна торгівля, меркантилізм

**JEL classification:** B11, F13, F43

**Statement of the problem in general terms and its connection with important scientific or practical tasks.** Protectionism in the modern economy is one of the key challenges of international trade. In the context of globalization, states are forced to balance between the openness of markets and the protection of national producers. Excessive protectionist measures can lead to trade wars, reduced competitiveness and economic isolation. At the same time, a balanced policy of economic nationalism allows ensuring the stability and development of critically important industries.

However, the effectiveness of individual protectionist instruments in the long term, as well as their impact on innovative development and global supply chains, remains insufficiently studied. The problem of adapting protectionist measures to modern conditions of economic instability and changing geopolitical priorities is also insufficiently studied.

**Analysis of the latest research and publications that have begun to address the problem under study, and identification of previously unresolved parts of the general problem to which the article is devoted.** Recent studies indicate the contradictory effect of protectionist policies. Analysis of the works



of Herasymchuk V. [1], Savchenko M. [2], Panchenko Y. [3], Steinberg F. [4], Beyer D. [5], Cheng X. [6] and others, as well as historical analysis of mercantilism and the Smuga-Gawley law demonstrates the ambiguity of their impact. On the one hand, they contribute to the growth of certain sectors of the economy, on the other hand, they provoke corresponding measures of other states, which can harm world trade.

**The aim of the article** is to analyze historical and modern manifestations of protectionism, assess its impact on the economic development of individual countries and determine the conditions under which it can contribute to sustainable growth. But can protectionism be more effective in economic development than free trade.

**Results.** Protectionism is one of the principles of international economics that entails government involvement into international trade for the benefit of local manufactures [1, p 67].

In considering the key aspects of neo-protectionism, several important measures stand out. These are public health and safety standards and requirements, so-called voluntary export restraints, or Export Credit Financing. In addition, international experience attests to the efficacy of the greater combination of economic policy instruments which encourage the development of a responsive and adaptable mixed economy. More specifically, in that regard protectionism serves as balancer and recuperator. Regulation of investments aids and incurs protection from foreign negative shocks to the domestic economy.

To assist economies adjust to new circumstances and regain their economic capabilities, which would result in favorable social outcomes, protectionist measures are put in place. In strict coordination with tax, customs, and fiscal policies, protectionism is an advanced form of macroeconomic regulation intended to quash or promote foreign economic relations.

The protectionist policies serve two main objectives. First, state tries to advance competition in sectors where domestic ventures have lower competitiveness relative to foreign undertakings, and development is not feasible without foreign 'know-how', capital, and technology. Second, the state limits entry to sectors that are economically sensitive, and important for national, including economic, security, but are not sufficiently ready for uncontrolled competition. Such policies foster economic growth within the nation.

Viewing it differently, 'national welfare' motivated protectionism requires domestic entrepreneurs to be global in their outlook and in the use of sophisticated technologies to increase value-added which, from a broader perspective, will enable the economic environment of the country to be competitive on the international stage [7, p 346].

As an economic policy, protectionism has a history that goes back to mercantilism. This practice is believed to have appeared in the 16th and 17th centuries, where a monarchy intervened in the economy, controlled trade, and hoarded riches to strengthen the nation's economy. However, its ideological roots were not only economic; it was intricately embedded in the conservative ideas that existed during the particular era's socio-political context.

The political ideology of conservatism has four fundamental principles which in turn help understand the circumstances that enabled rise of mercantilism and influences of protectionist policies.



The first, human nature regarded as the original flaw imposed on approaching economic and political structure with care from the beginning. The belief that human nature possessed traits such as greed, cruelty, and selfishness rendered the utopian economic models as fantasy constructions. This skepticism towards radicalism, Burke's touchstone, led towards a free-market state controlled and modified in a slow manner economy.

Second, the self-sustaining nature of society underscored the idea of the development of economies which do not result from drastic changes but rather from intricate inter-relations. This was incorporated in mercantilism that aimed at building intensive national industries and controlled external trade, which sought gradual economic expansion under state control. Hogg's later examination of conservatism revealed the tendency of societies just like economies to evolve through constant changes instead of singular revolutionary changes.

Third, the history and tradition had a major significance in the development of the economy's policies. Burke highlighted the significance of legal custom and continuity of institutions claiming that effective governance is based on routine practice of certain actions. In essence, Mercantilism operated on the custom of taxation, trade monopoly, and protective tariff system that had been developed over the years. For instance, the mercantilist state policies of Britain such as the protection of domestic industries and navigation laws were engrained in the tradition of state economic intervention.

Lastly, the maintenance of social order was a justification for economic policies which controlled the stratification of classes and the distribution of property as well as power. The mercantilist policies, sometimes described as wealth accumulation, fostered the existing socio-economic class structure ensuring that the economic resources remained in the upper caste. This restriction towards uncontrolled economic processes was a method for preventing instability much like society's conservative political thought preventing change to any realm of governance adopting in a sudden manner [3, p 59].

From the 15th to 17th century, the mercantile concept was important for formulating the economic policies of European states. As international trade was developing during the Age of Exploration, this concept emerged in response to the increase in commerce, and the quest for other sources of wealth.

The central premise of mercantile states was the understanding of trade as an incentive for growth. Proponents of mercantilism believed that wealth is measured in the quantity of gold and silver a country possesses, and that it's economic strength depends on the ability to export more than is imported. Moreover, mercantilism strongly approved of a governmental policy that actively intervenes in economic activities to control the trade balance through exports and protectionist measures for imports.

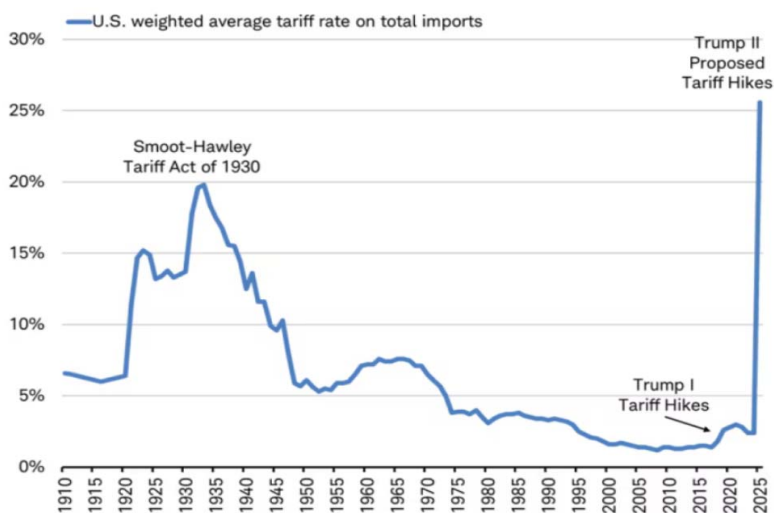
Like any other concept, mercantilism has gone through changes over time. Early mercantilism (15th-16th century) concentrated more on the gaining of gold and silver. In this era, the thoughts of people like William Stafford or Gerolamo Scaruffi were to make imports a lot less and restrict the export of money, and give a bigger focus on the extraction of precious metals. Late mercantilism (16th-17th century) moved a lot of its focus towards the enhancement of industry and trade, setting the foundation for the idea of an active trade balance. Important people like

Antoine de Montchretien, Thomas Mun, Jean-Baptiste Colbert, and other supporters developed manufacturing industries to further aid in the expansion of trade.

The focus on certain policies differed from country to country, mostly because each country had its own set of historical circumstances. In France, Colbert's policies aimed at the growth of industries along with state economic management, while in England, Thomas Mun focused on international business.

During the change from feudalism to capitalism, mercantilism was and still remains essential to state economic control. Even though there are no concrete theories surrounding the concepts of mercantilism, it is important in the expansion of trade, the enhancement of international labor specialization, and the introduction of state economical control [8, pp 34-37].

Continuing this tradition of protectionism, the Smoot–Hawley tariff act of 1930 is perhaps one of the most drastic cases in state regulation in international trade. Its roots were in the same mercantilist and conservative economic school that sought to protect national industries during the great economic depression. Rather than achieving economic ordering, it set forth a series of retaliatory tariffs which wreaked havoc on the economy (Fig.1).



**Fig. 1. US. Average tariff rate on total imports**

Source: Charles Schwab, U.S. Commerce Department

The Act was named after the US senator Reed Smoot and member of the House of Representatives Willis Hawley. The act was signed into law by President Herbert Hoover in 1930. The Act intensified the already rigid duties on 20,000 foreign goods and services in an attempt to aid American farmers and businesses [9]. The restrictive trade measures were harmful and hostile and were not practical. Canada, UK and Germany responded to the newly placed tariffs and implemented their own. Global trade suffered tremendously, as countries shifted toward protectionist policies. Trade volume within the countries dropped by more than 40% from 1929 to 1934 [10, pp 2-4].

For example, U.S. imports from Europe declined from a 1929 high of \$1,334 million to just \$390 million in 1932, while U.S. exports to Europe fell from \$2,341 million in 1929 to \$784 million in 1932. Overall, world trade declined by some 66% between 1929 and 1934 [9].

This policy failure teaches us an important lesson from history. Protectionism might help local producers a bit, but too many trade restrictions can cause big economic problems. The Great Depression got worse because of these policies. Trade wars can isolate economies instead of helping them recover.

Even with what we learned from the Smoot-Hawley Act, protectionist measures are still affecting global trade today. Recently, countries have put tariffs and trade barriers back in place, claiming they're helping local businesses. For instance, the trade issues between the U.S. and China and the EU's digital market rules show that protectionism is back. While these steps often happen during tough economic times, they can mess up global supply chains and lead to retaliation, just like back in the 1930s [2, pp. 77-78; 11, pp. 2-3].

Just like the Smoot-Hawley Act, today's protectionist measures are often linked to concerns about national security and economic strategy. Governments say they need to support important local industries, cut down on reliance on foreign goods, and protect jobs. But history shows that leaning too much on tariffs can bring problems, like higher prices for consumers and less competitiveness for local businesses.

Nowadays, governments are aware that the fragmentation of the global economy will entail significant economic costs. However, goals such as economic security, energy autonomy, the resilience of supply chains or technological superiority are now more relevant in the design of domestic and foreign economic policies than the adoption of free markets and the support of a rules-based open global economy. The idea that the loss of efficiency through redundancy and selective protectionism can be worth it if it reduces vulnerability and increases resilience is gaining ground. In addition, dissatisfaction with the inequalities generated by globalization in recent decades has increased the legitimacy of state intervention in the economy. In general, priorities have changed, and today geopolitics prevails over economics [4].

The economic growth that occurred during Trump's presidency before the pandemic largely continues previous trends rather than accelerating sharply. Real GDP growth was 2.5% per year on average from 2017 to 2019, versus 2.4% from 2013 to 2016, the period of Obama's second term. Job creation averaged 182,000 a month during Trump's first three years; it averaged 216,000 in Obama's last three years. The unemployment rate fell, from 4.7 percent in January 2017 to 3.5 percent by February 2020, extending its trend of decline that had been underway before it took office.

Manufacturing employment rose by about 450,000 jobs between January 2017 and February 2020, but the sector was in a shallow downturn in 2019 before the pandemic. The trade deficit, which the administration went to great lengths to try to reduce, from automotive tariffs to tariffs on other goods, in fact widened during this period. According to a JEC report, tariff policies cost the average American household about \$800 a year – a blow exacerbated to the agricultural sector from retaliation with tariffs on U.S. products.

The 2017 Tax Cuts and Jobs Act had mixed outcomes. Business investment rose in 2018, but it decreased drastically in 2019 and did not meet expectations.

Benefits to corporations rose sharply alongside a booming stock market, but the expected economic growth of 3-4% each year failed to happen. Federal budget deficits grew substantially during the period even though the economy was growing [5].

The Administration responded with substantial fiscal support by means of the CARES Act, intending to alleviate the economic distress caused by the pandemic. Unemployment skyrocketed to 14.7% and GDP subsequently dropped in Q2 of 2020 [12].

Also let's look for another example of country.

The Made in China 2025 (MIC 2025) plan started in 2015. It shows how China is trying to protect its industries and move from being just a world factory to a tech leader. A report from the Center for Strategic and International Studies (CSIS) says this plan focuses on ten key areas. These include things like new tech in information, robots, aerospace, marine engineering, trains, energy-efficient vehicles, electric power tools, farm machines, new materials, and biopharmaceuticals.

The Chinese government has invested at least \$100 billion to implement this ambitious strategy. Much of this money is channeled through specialized state investment funds, such as the National Integrated Circuit Fund. It can be noted that "MIC 2025 provides state support through subsidies, access to credit, tax breaks and other forms of financial support for domestic companies" [13].

A feature of Chinese protectionism is the establishment of specific quantitative targets. China has set ambitious goals for dominance in key industries, including specific market share targets for domestic manufacturers. In particular, by 2025, China aims to achieve 70% self-sufficiency in high-tech components and materials.

Another important tool of protectionism is "localization requirements, which oblige companies to produce a certain percentage of components or equipment in China." These requirements create significant barriers for foreign companies and encourage technology transfer to Chinese partners [13].

According to a CSIS analysis, "state support for Chinese companies creates excess capacity in global supply chains, putting pressure on the prices and profitability of foreign competitors" [14].

This market distortion has raised serious concerns among China's international trading partners. Kennedy notes that "the reaction to 'Made in China 2025' from developed economies, especially the United States, has been sharply negative, leading to an escalation of trade tensions and investment restrictions" [13; 14].

India's trade policies have really shaped its economy, especially with changes in global markets and local needs. After gaining independence, India focused a lot on protectionist measures, with the government heavily involved in the economy. Over time, however, things have changed as the world moved toward free trade and India's own goals shifted.

After India opened up its economy in 1991, it cut down on tariffs and welcomed foreign investments. But trade protectionism came back in various ways, mainly due to global problems and other issues. From 2014 to 2021, the average tariff rate went up from 5.6% to 7.6%. This shows a renewed focus on growing local industries and being self-sufficient.

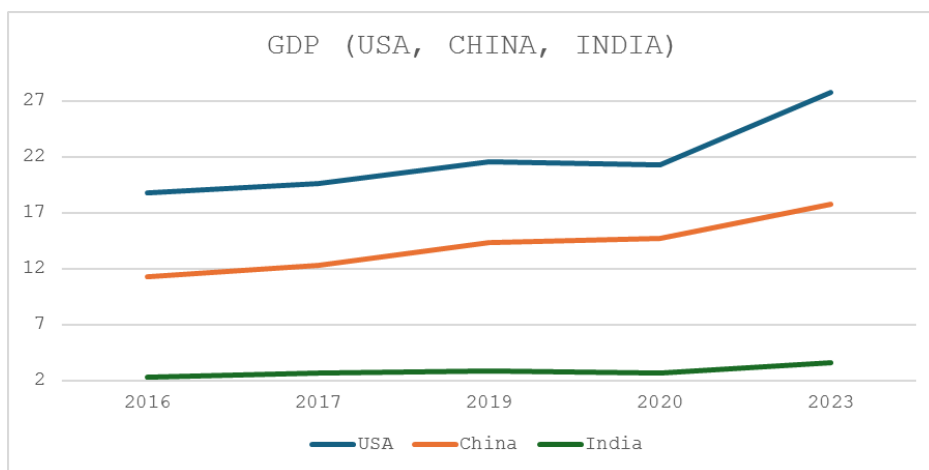
The Make in India campaign started in 2014 to help reduce the need for imports and boost local manufacturing. As part of this plan, India placed

restrictions on imports for items like electronics, solar panels, and defense gear. Tariffs on mobile phone imports jumped from 6% in 2014 to 20% in 2018.

The economic results of these policies are mixed. On one hand, the manufacturing sector is doing well. India is becoming a big player in making smartphones around the world. On the other hand, the overall effects on trade are unclear. India's trade deficit grew from \$137 billion in 2017 to \$184 billion in 2021. This increase is partly due to higher costs of imports from tariffs. The agricultural sector has felt the weight of these protectionist policies too. India often puts limits on exports of important goods like wheat and sugar to keep prices steady at home. But these actions have caused some upset with major trading partners, especially in the European Union and ASEAN countries.

Despite concerns over trade imbalances, India's protectionist stance aligns with a broader global trend of economic nationalism. The U.S.-China trade war and disruptions caused by the COVID-19 pandemic have further reinforced India's strategic push for self-reliance. Policymakers argue that targeted protectionism can help strengthen domestic industries, reduce dependency on volatile global supply chains, and create a more resilient economy. However, as past experiences suggest, excessive trade barriers risk hampering economic efficiency, deterring foreign investment, and triggering retaliatory measures from trade partners [6, pp 1213-1218].

Economic indicators for the period 2016-2023 show uneven development of the world's three largest economies (Fig 2). Interestingly, the USA, while maintaining its position as an economic leader, managed to increase its GDP from \$18.71 trillion to \$27.36 trillion (+46.2%). China, although demonstrating confident growth until 2022 (to \$18.10 trillion), unexpectedly lost 2.4% in 2023, sliding to \$17.67 trillion. The Indian economy, despite its more modest scale, demonstrated the most dynamic growth - by 55% (from \$2.29 to \$3.57 trillion). The Covid crisis has shaken these economies in different ways. America lost 2.0% of GDP, India sank by as much as 5.6%, while China managed to emerge with an increase of 2.6% [15;16;17].



**Fig. 2. GDP current growth, current US\$ - US, CHINA, INDIA**  
Source: compiled by author using data from World Bank Open Data, 2023

A similar miracle was observed with unemployment - in the US it jumped to 8.1% from a pre-pandemic 3.7%, in India it reached 8.0% compared to 6.1% before the crisis, but in China it grew only from 4.3% to 5.0%.

These contrasts are explained not so much by different approaches to protectionism as by the structural features of the economies. The American labor market, despite the powerful blow, recovered quickly (3.7% unemployment in 2023), the Chinese one has maintained its traditional stability (4.4%), but the Indian one has not yet returned to pre-crisis indicators (6.0%) [18;19;20].

Attempts by governments to fence off their economies with protectionist barriers have yielded contradictory results. Restrictions on the export of medical equipment and protective equipment have often disrupted established supply chains, caused corresponding restrictions from trading partners, and triggered an inflationary spiral. Interestingly, economies that reopened more quickly after lockdowns have shown a more robust recovery.

The reciprocal trade restrictions with the EU and US, particularly in the highly developed tech sector, have had an impact on China's GDP drop in 2023. At the same, China's employment market management model makes it possible to maintain extremely high employed figures during even the most severe global economic turbulence.

India's situation has been the most difficult – despite significant GDP growth, unemployment problems remain acute, especially among young people. Protectionist measures have not been able to protect the huge informal sector from the consequences of the pandemic.

A comparative analysis of the three economic powers shows that while short-term protectionist measures can soften the blow for individual industries, they rarely provide long-term benefits. The flexibility of the economic system, the ability to quickly restructure and maintain international cooperation turned out to be more valuable qualities for overcoming crisis phenomena both in production and in the labor market.

**Conclusion.** An analysis of historical and contemporary manifestations of protectionism shows its mixed impact on economic development. Protectionist measures, such as tariff barriers, government subsidies, and quotas, have traditionally been used to protect domestic producers, but they can also lead to economic isolation and exacerbate trade conflicts. Historical examples, such as the Smoot-Gawley Act, show that tight trade restrictions can have negative consequences for the global economy.

Current economic indicators confirm changes in approaches to trade policy. A comparison of the dynamics of GDP and unemployment rates in the United States, China, and India over the period 2016–2023 demonstrates the different consequences of these countries' economic policies. The United States, which pursued an aggressive protectionist policy under Donald Trump (2016–2020), faced a worsening trade balance and rising consumer costs. After Joe Biden came to power (2021–2025), protectionism in the United States was weakened, and the country began to promote free trade, which allowed stabilizing international economic relations. At the same time, the unemployment rate in the United States decreased from 8.1% in 2020 to 3.7% in 2023, and GDP increased, which indicates the effectiveness of balanced policies.



In China, the situation was marked by steady GDP growth until 2022, but in 2023 it decreased by 2.4%, which is partly due to trade restrictions by the US and the EU in the high-tech sector. At the same time, the unemployment rate remained stable (4.4% in 2023), which is explained by tight state control over the labor market.

India demonstrated the most dynamic GDP growth (+55% from 2016 to 2023), but the unemployment rate remained high (6.0% in 2023). This indicates that even with the active use of protectionist measures, such as the “Make in India” program, the employment problem remains significant.

Thus, modern economic policy demonstrates that the complete rejection of protectionism or its strict application can have both positive and negative consequences. The most effective approach is a strategic combination of market openness with selective mechanisms for protecting the national economy. The experience of the USA, China and India confirms that long-term economic stability depends not only on customs and tariff restrictions, but also on the ability of the state to adapt to global economic challenges.

### *Bibliography*

1. Міжнародна Економіка / В. Герасимчук та ін. Київ : КІП ім Ігоря Сікорського, 2024. 532 с.
2. Savchenko M., Tsybuliak D., Shemchuk A. Trade war between the us and china: scale and consequences for the global economy. *Actual Problems of Economics*. 2023. P. 76–87. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-265-76-87> (date of access: 19.02.2025).
3. Panchenko Y. V. Conservatism of great britain: the origin and evolution of base principles (xvii–xix centuries). *Scientific notes of Taurida National V.I. Vernadsky University, series Historical Sciences*. 2020. No. 2. P. 57–62. URL: <https://doi.org/10.32838/2663-5984/2020/2.10> (date of access: 02.03.2025).
4. Steinberg F. The Neo-mercantilist Moment. *CSIS*. URL: <https://www.csis.org/analysis/neo-mercantilist-moment> (date of access: 23.02.2025).
5. Beyer D. Did Trump Create or Inherit the Strong Economy?. *Joint Economic Committe*. URL: [https://www.jec.senate.gov/public/\\_cache/files/2c298bda-8aee-4923-84a3-95a54f7f6e6f/did-trump-create-or-inherit-the-strong-economy.pdf?fbclid=IwAR1sxNZYkBAuW3EmM3VA\\_Jw50pnNGCnSnBSktJh39RZdIO5PCo37Mk7xzI](https://www.jec.senate.gov/public/_cache/files/2c298bda-8aee-4923-84a3-95a54f7f6e6f/did-trump-create-or-inherit-the-strong-economy.pdf?fbclid=IwAR1sxNZYkBAuW3EmM3VA_Jw50pnNGCnSnBSktJh39RZdIO5PCo37Mk7xzI) (date of access: 20.02.2025).
6. The Impacts of Trade Protectionism on the Indian Economy / X. Cheng et al. *International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2021)*. 2021. No. 3. P. 1213–1218. URL: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.211209.195> (date of access: 27.02.2025).
7. Панченко М. М., Киселиця С. В. Соціальні наслідки ідеології протекціонізму в сучасній економіці. юність науки – 2021: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства. 2021. Т. 2, № 11. С. 345–346.
8. Небога Т., Вдовиченко А. Історія економіки та економічної думки. 2-ге вид. Одеса : Од. держ. аграр. ун-т, 2024. 140 с. URL: <http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4888/1/book2.pdf> (дата звернення: 14.02.2025).



9. Milestones in the History of U.S. Foreign Relations - Office of the Historian. *Latest News - Office of the Historian*. URL: <https://history.state.gov/milestones/1921-1936/protectionism> (date of access: 16.02.2025).
10. Irwin. Douglas A., Trade Policy Disaster: Lessons from the 1930s (Ohlin Lectures), the MIT Press, 2011. 216pp. ISBN 9780262016711 (hardcover) / Y. Cho et al. *Asia-Pacific Research and Training Network on Trade*. 2012. No. 6. URL: <https://www.unescap.org/sites/default/files/Book-Review-6-Jun-2012.pdf> (date of access: 19.02.2025).
11. Кут М. Атрибутивні риси цифрового ринку ЄС. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-58> (дата звернення: 19.02.2025).
12. Welsh B. Tracking Trump's economy. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/data/tracking-trumps-economy-2025-01-27/> (date of access: 21.02.2025).
13. Kennedy S. Made in China 2025. *CSIS*. URL: <https://www.csis.org/analysis/made-china-2025> (date of access: 23.02.2025).
14. Kennedy S. The Fat Tech Dragon. *CSIS*. URL: <https://www.csis.org/analysis/fat-tech-dragon> (date of access: 23.02.2025).
15. GDP (current US\$) - China. *World Bank Open Data*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2023&locations=CN&start=2016> (date of access: 02.03.2025).
16. GDP (current US\$) - India. *World Bank Open Data*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2023&locations=IN&start=2016> (date of access: 02.03.2025).
17. GDP (current US\$) - United States. *World Bank Open Data*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2023&locations=US&start=2016> (date of access: 02.03.2025).
18. Unemployment, total (% of total labor force) (national estimate) - United States. *World Bank Open Data*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.NE.ZS?end=2023&locations=US&start=2016> (date of access: 02.03.2025).
19. Unemployment, total (% of total labor force) (national estimate) - China. *World Bank Open Data*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.NE.ZS?end=2023&locations=CN&start=2016> (date of access: 02.03.2025).
20. Unemployment, total (% of total labor force) (national estimate) - India. *World Bank Open Data*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.NE.ZS?end=2023&locations=IN&start=2016> (date of access: 02.03.2025).

### References

1. Mizhnarodna Ekonomika, V. Herasymchuk ta in. (2024) Kyiv: KPI im Ihoria Sikorskoho, 532 s.
2. Savchenko M., Tsybuliak D., Shemchuk A. (2023) Trade war between the us and china: scale and consequences for the global economy. *Actual Problems of Economics*. P. 76–87. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-265-76-87> (date of access: 19.02.2025).

3. Panchenko Y. V. (2020) Conservatism of great Britain: the origin and evolution of basic principles (xvii–xix centuries). *Scientific notes of Taurida National V.I. Vernadsky University, series Historical Sciences*. No. 2. P. 57–62. URL: <https://doi.org/10.32838/2663-5984/2020/2.10> (date of access: 02.03.2025).
4. Steinberg F. The Neo-mercantilist Moment. *CSIS*. URL: <https://www.csis.org/analysis/neo-mercantilist-moment> (date of access: 23.02.2025).
5. Beyer D. Did Trump Create or Inherit the Strong Economy?. *Joint Economic Committee*. URL: [https://www.jec.senate.gov/public/\\_cache/files/2c298bda-8aee-4923-84a3-95a54f7f6e6f/did-trump-create-or-inherit-the-strong-economy.pdf?fbclid=IwAR1sxNZYkBAuW3EmM3VAJw50pnNGCnSnBSktJh39RZd1O5PCo37Mk7xzI](https://www.jec.senate.gov/public/_cache/files/2c298bda-8aee-4923-84a3-95a54f7f6e6f/did-trump-create-or-inherit-the-strong-economy.pdf?fbclid=IwAR1sxNZYkBAuW3EmM3VAJw50pnNGCnSnBSktJh39RZd1O5PCo37Mk7xzI) (date of access: 20.02.2025).
6. The Impacts of Trade Protectionism on the Indian Economy / X. Cheng et al. (2021) *International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2021)*. No. 3. P. 1213–1218. URL: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.211209.195> (date of access: 27.02.2025).
7. Panchenko M. M., Kyselytsia S. V. (2021) Cotsialni naslidky ideologii protektsionizmu v suchasni ekonomitsi. *Yunist nauky – 2021: sotsialno-ekonomichni ta humanitarni aspekty rozvytku suspilstva*. T. 2, № 11. S. 345–346.
8. Neboha T., Vdovychenko A. (2024) *Istoriia ekonomiky ta ekonomichnoi dumky*. 2-he vyd. Odesa: Od. derzh. ahrrar. un-t, 140 s. URL: <http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4888/1/book2.pdf> (date of access: 14.02.2025).
9. Milestones in the History of U.S. Foreign Relations - Office of the Historian. *Latest News - Office of the Historian*. URL: <https://history.state.gov/milestones/1921-1936/protectionism> (date of access: 16.02.2025).
10. Irwin, Douglas A. (2011) *Trade Policy Disaster: Lessons from the 1930s (Ohlin Lectures)*, the MIT Press, 216 pp. ISBN 9780262016711 (hardcover) / Y. Cho et al. *Asia-Pacific Research and Training Network on Trade*. 2012. No. 6. URL: <https://www.unescap.org/sites/default/files/Book-Review-6-Jun-2012.pdf> (date of access: 19.02.2025).
11. Kut M. (2023) Atrybutyvni rysy tsyfrovoho rynku YeS. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-58> (date of access: 19.02.2025).
12. Welsh B. Tracking Trump's economy. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/data/tracking-trumps-economy-2025-01-27/> (date of access: 21.02.2025).
13. Kennedy S. Made in China 2025. *CSIS*. URL: <https://www.csis.org/analysis/made-china-2025> (date of access: 23.02.2025).
14. Kennedy S. The Fat Tech Dragon. *CSIS*. URL: <https://www.csis.org/analysis/fat-tech-dragon> (date of access: 23.02.2025).
15. GDP (current US\$) - China. *World Bank Open Data*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2023&locations=CN&mp;start=2016> (date of access: 02.03.2025).
16. GDP (current US\$) - India. *World Bank Open Data*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2023&locations=IN&mp;start=2016> (date of access: 02.03.2025).
17. GDP (current US\$) - United States. *World Bank Open Data*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2023&locations=US&start=2016> (date of access: 02.03.2025).

18. Unemployment, total (% of total labor force) (national estimate) - United States. *World Bank Open Data*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.NE.ZS?end=2023&locations=US&start=2016> (date of access: 02.03.2025).

19. Unemployment, total (% of total labor force) (national estimate) - China. *World Bank Open Data*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.NE.ZS?end=2023&locations=CN&start=2016> (date of access: 02.03.2025).

20. Unemployment, total (% of total labor force) (national estimate) - India. *World Bank Open Data*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.NE.ZS?end=2023&locations=IN&start=2016> (date of access: 02.03.2025).

## THE EFFECTIVENESS OF PROTECTIONISM: HISTORICAL EXPERIENCE AND ECONOMIC CONSEQUENCES

*Anton V. Buriak*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: 235135@duan.edu.ua

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-1-38-1>

**Keywords:** *protectionism, trade policy, economic growth, international trade, mercantilism*

**JEL classification:** *B11, F13, F43*

This integrated study explores the diverse effects and the intricate history of protectionist policy impacts in relation to trade and economic development. The article carefully narrates the rise of protectionism as a recurring economic policy adopted during the tender phases of national economic depression, preceding its emergence from the mercantilist practices of the European World Powers of the 16th and 17th century. The policy frameworks were mostly shaped by the interwoven logic behind state regulation of foreign trade intended to defend a nations economic welfare from international competition.

One of the main look was for the 1930 Smoot-Hawley Tariff Act, which is suggested as a case study of history caused by aggressive protective policies. The article examines the retelling of this legislation, that enacted tariffs and duties on over 20,000 imported products, which had set off bans and restrictions on trade by Canada, Britain, and Germany. The chain reaction of such trade restrictions as punitive tariffs resulted the lowest point in trade history when volume of global trade fell by 66% from 1929 and 1934, rapidly changing what could've merely been an economical low from the Great Depression. The statistics trade purposes during this timeframe, such as the drop of American imports from Europe from 1929 to 1932 shows how desperate consequences of protective policies can be. Despite these historical warnings, the article demonstrates that contemporary states continue to implement protectionist measures, often disregarding the economic lessons of the past in favor of short-term political advantages.

The study offers in-depth comparative analyses of modern protectionist such as “America First” agenda in USA, China’s “Made in China 2025” industrial program and India’s “Make in India” initiatives. Through careful cross-sectional comparison of key economic indicators, particularly GDP growth and employment figures from 2016 to 2023, the study evaluates the effectiveness of these varying protectionist strategies against their stated objectives.

So, the findings shows that while protecting certain industries might help them out for a bit, it's not a great plan in the long run. It usually backfires and weakens the whole economy, which is the opposite of what states want. This adds to the discussion about how much we should open up markets versus protecting our own stuff, especially now that the world is so connected.

*Одержано 18.03.2025.*

УДК 005.95/.96

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-1-38-2>

**N.V. ZACHOSOVA,**

*Doctor of Sciences (Economics), Full Professor,  
Professor of the Management and Public Service Department,  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy (Ukraine)*  
<https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>

## **RESEARCH OF PROBLEMS AND OPPORTUNITIES OF USING PEOPLE-CENTERED HR-MANAGEMENT IN SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT STRATEGIES OF MODERN ORGANIZATIONS**

It has been established that the human factor is crucial for effective safety-oriented management, and on a strategic time horizon, the key parameters of organizational success are the quality of its human resources and their loyalty and commitment to the company's goals. These can be enhanced through human-centered HR management. It has been proven that when implementing human-centered personnel management, organizational management should focus on financial means to satisfy employees' needs through a system of wages, material incentives, and bonuses. Additionally, management should communicate opportunities and conditions for career growth, specifying each stage of the career trajectory and the competency requirements for transitioning from one stage to another.

It has been revealed that among the non-material reasons for employee turnover in Ukrainian companies, the prolonged absence of career growth ranks first. Human-centered management should prioritize tools that satisfy employees' economic needs and professional ambitions. It is hypothesized that the principles of human-centered management in Ukrainian companies can serve as a foundation for developing win-win strategies for their operations. Employees would gain guarantees of stable employment, individual economic security through mechanisms such as timely payment of competitive and fair wages, opportunities to expand their intellectual potential and material well-being, as well as avenues for professional growth and development. Organizations, in turn, would gain long-term economic benefits and strategic competitive advantages from utilizing a high-quality human resource capable of self-management, adapting to environmental changes, and aligning the company's needs and interests with their own.

The strategic guidelines for ensuring staff security in the framework of organizational economic security, based on human-centered HR management, should focus on continuous employee training in safety-oriented behaviour; developing employees' ability to identify and respond to risks; establishing channels for barrier-free communication; creating a personnel reserve; modernizing HR policies; and achieving minimal levels of personnel-related risks.

**Keywords:** *people-centered (human-centric, people-centric) management, financial and economic security, personnel management, HR management, security-oriented management, strategy, strategic management*

**JEL classification:** *A13, J24, M12*

Встановлено, що людський фактор є визначальним для ефективного безпеко орієнтованого управління, а на стратегічному часовому горизонті важливими параметрами успіху організації є рівень якості її кадрового ресурсу та його лояльності та відданості цілям компанії, підвищити які можна шляхом людиноцентрованого

HR-менеджменту. Доведено, що під час запровадження людиноцентрованого управління персоналом, менеджменту організацій варто сфокусуватись на можливостях фінансового задоволення потреб працівників через систему оплати праці, матеріальних стимулів і бонусів, а також анонсувати можливості та умови кар'єрного зростання, із конкретизацією кожного етапу руху кар'єрною траєкторією та вимог до компетенцій працівника для переходу з етапу на етап. Виявлено, що серед нематеріальних мотивів звільнення персоналу з українських компаній на першому місці опинилася тривала відсутність кар'єрного зростання. В основі людиноцентрованого менеджменту мають перебувати інструменти задоволення економічних потреб працівників і їх професійних амбіцій. Зроблено припущення, що принципи людиноцентрованого управління в українських компаніях можуть бути основою для розробки win-win стратегій їх діяльності – працівники отримують гарантії стабільної зайнятості, індивідуальної економічної безпеки через механізм своєчасної виплати конкурентоспроможної та справедливої заробітної плати, можливості розширення меж свого інтелектуального потенціалу та матеріального благополуччя, професійного зростання та розвитку – організації отримують довготривалий економічний ефект та стратегічні конкурентні переваги від використання якісного кадрового ресурсу, що здатний до самоуправління та адаптації до умов навколишнього середовища та дбає про потреби та інтереси компанії, як про свої власні. Стратегічні орієнтири забезпечення кадрової безпеки організацій у системі управління їх економічною безпекою на засадах людиноцентрованого HR-менеджменту мають бути сфокусовані на постійному навчанні персоналу правилам безпеки орієнтованої поведінки; розвитку у працівників здатності ідентифікувати ризики та реагувати на них; налагодженні каналів безбар'єрної комунікації; формуванні кадрового резерву персоналу; модернізації кадрової політики; досягнення мінімального рівня кадрових ризиків.

*Ключові слова: людиноцентроване управління, фінансово-економічна безпека, управління персоналом, HR-менеджмент, безпеко орієнтований менеджмент, стратегія, стратегічне управління*

**JEL classification: A13, J24, M12**

**Statement of the problem and its connection with important scientific or practical problems.** The objective of security-oriented management in organizations is to prioritize financial and economic security at the managerial level, both in the short and long term. This overarching strategic goal underpins all vectors of the economic activities of the business entity and its operational processes. Within the framework of a security-oriented approach, the planned development indicators and projected functional outcomes of the organization are determined based on information regarding the state and risks present in its external and internal environments, as well as an assessment of the probability that desired economic outcomes will not be achieved. Instead, the organization may face adverse impacts on its corporate resources while attempting to meet its planned targets.

Final security-oriented managerial decisions are made considering the likelihood of failure and the criticality of its consequences for the overall state of the organization's financial and economic security. The pursuit of profit, social benefits, or other objectives of the entrepreneurial structure becomes secondary to the goal of preserving financial and economic stability through risk mitigation and threat prevention via managerial interventions.



The concept of human-centered management aligns well with the principles and approaches of security-oriented management, as it similarly prioritizes minimizing personnel risks over achieving high financial results. This goal is achieved by addressing the needs and interests of the organization's employees. Such an approach facilitates organizational personnel security by leveraging tools to enhance intellectual capital, such as employee training and development, increasing the quality of human resources, and creating professional reserves to promptly address the need for vacant position replacements.

Given Ukraine's significant loss of human capital following the onset of the full-scale invasion, research of the challenges and opportunities of applying human-centered personnel management within security-oriented management strategies is highly relevant and timely.

**Analysis of recent studies and publications, which laid the foundation for solving the problem under study, and highlighting previously unresolved parts of the general problem, which are the subject of the article.** In Ukrainian academic field several vectors of research on human-centricity can be traced – from philosophical ideas and approaches to understanding this phenomenon to the practical application of human-centered management techniques in various spheres of economic life. For instance, within the framework of developing a scientific school for the study of issues related to science-centric management, Voronkova V. H. explores the reception of anthropocentricity in the context of the anthropological discourse of humanistic management [1], Hrevtsova Ye. examines the possibilities of management based on the principles of humanism and human-centricity [2], Kuzminskyi A. V. traces the genesis of human-centric pedagogy – from the Athenian educational system to the Chinese concept of “happiness management” [3], Khaminich O. V. and Yevdokymov D. V. outline human-centered principles in science and their implementation in real life [4], Buryk Z. investigates the development of the human-centricity concept within the system of public administration [5], Dmytrenko H. A. and Mudra S. V. address the formation of an innovative system of human-centric personnel management in state institutions [6], Zhygulin O. A. specifies the human-centered approach in managing the competitiveness of agricultural enterprises [7], Liubas B. formalizes the conceptual foundations of human-centric policy within the personnel management system [8], Cherep A., Voronkova V., Cherep O., Kaliuzhna Yu., and Andriukaitene R. summarize trends in the development of human-oriented personnel management under conditions of globalization and digitalization, as well as clarify the accompanying challenges and opportunities [9], Chernyshova Ye. works on issues of strategic management in the context of developing the personnel potential of higher education institutions through the implementation of human-centric philosophy ideas [10], Shakhno A. Yu., Astafieva K. O., Temchenko H. V., and Bondarchuk O. M. describe mechanisms for ensuring the principles of “human-centricity” in enterprise personnel management [11].



Among international researchers, the concept of human-centricity in managerial aspects has been studied by Black J. [12], Hector O., Cameron R. [13], Hodges J. [14], Holden R. [15], Nold H. [16], and Pacheco D. A. [17], along with relevant materials found in source [18].

At the same time, neither domestic nor international publications have presented conceptual attempts to connect the opportunities and positive outcomes of human-centered management with the critical and globally relevant issue of achieving and maintaining a high level of financial and economic security. This challenge is essential for organizations' "economic survival" amid the turbulence of market and behavioural economic systems.

**Statement of the objectives of the article.** The purpose of this article is to investigate the challenges and opportunities associated with the implementation of human-centered HR management within the strategies of security-oriented organizational management.

**Methodology.** The research utilized the method of content analysis of scientific literature to identify existing approaches to human-centered management in personnel administration and to formalize the theoretical and methodological foundations of applying human-centered HR management to ensure the financial and economic security of modern organizations. Additionally, the survey method was employed, involving 105 respondents, which allowed for identifying the primary motives driving individuals to work in Ukrainian enterprises and the reasons behind their decisions to leave their positions. Based on the obtained information, the generalization method was used to develop proposals for strategic guidelines to ensure organizational personnel security within the framework of economic security management systems.

**Presentation of the main research material with full justification of the scientific results obtained.** Voronkova V. H. asserts that the foundational concept in European management philosophy is the idea of humanistic governance [1, p. 85]. Gradually, social and human values have become priorities even in the business sector, which has traditionally focused on financial outcomes. This shift is attributed to the realization among economic entities aspiring for long-term market presence that the value of human resources and their intellectual potential has surpassed that of material assets. In the era of digitalization, material assets are losing their role as the primary competitive advantage. Hrevtsieva Ye. notes that humanism represents a philosophical and socio-ethical principle that regards the individual as the highest value [2, p. 32]. An advanced society is characterized by an economic system in which the individual and their needs take precedence over material objectives pursued by economic entities. Adhering to sustainable development goals and European values necessitates and encourages Ukrainian businesses to transition from authoritarian to socio-economic management styles. However, at present, individuals are more often treated as means rather than ends, serving various political, ideological, or economic goals pursued by formal and informal power structures [1, p. 85].

The concept of human centrism in economic theory and managerial contexts can be traced back to 1910 and remains relevant today in the works of prominent economists worldwide. Numerous economic theories have evolved at different stages of economic consciousness, culminating in the 21st century, where the

individual as a person takes center stage. Leading economists meticulously examine economic theories through the lens of moral integrity and openness to economic changes for mutual benefit. A new approach to understanding the economic role of the individual in the global economy emphasizes their informativeness, high educational levels, diverse interests, and dynamic needs, making human needs a priority [11, p. 79].

Enhancing the social efficiency of personnel management and imparting it with a humanistic character is feasible through the implementation of human-centered HR management. Kuzminskyi A. draws attention to the Chinese concept of “happiness management,” applying it to the educational field [3, p. 83]. However, its principles are equally formalizable in theoretical contexts of managing economic entities and personnel. For instance, workplace relationships should be characterized by mutual respect among all members during professional interactions. The human-centered principle of fostering initiative in the educational sphere can be applied to personnel management, where functional and line managers are encouraged to develop leadership qualities and demonstrate autonomy in decision-making. Supporting individual potential can be achieved through mechanisms of on-the-job training and skill enhancement. High-quality personal realization can be supported through individual career trajectory development. Aligning the personal goals of each participant in the educational process with the institution’s objectives translates into connecting employees’ individual achievements with the organization’s social, reputational, and financial-economic outcomes in business. Optimal resource utilization to create social value in education transforms into equitable distribution of economic results in proportion to each participant’s contribution under conditions of efficient resource use [3, p. 83].

Achieving personnel, financial, and economic security amid contemporary challenges presents a significant professional challenge for top management. Military actions in Ukraine, economic instability, political turbulence, social security issues, and demographic crises complicate the operations of modern enterprises and institutions, posing numerous threats and risks to their economic future. Since current realities cannot be altered through managerial tools at the organizational level, contemporary company management should focus on optimizing internal operational processes. Personnel security is a vital component of financial-economic security systems, making personnel risks a key focus within its functioning and implementation mechanisms. Human-centered management in HR system reduces personnel risks by identifying and clarifying employee needs and interests, ensuring they are understood by company leaders. Employees’ safety becomes a top priority and strategic value, with the necessary corporate resources allocated accordingly.

In conditions of uncertainty and risk, a security-oriented management strategy for organizations should aim at achieving optimal financial, economic, or social performance with minimal risk of economic failure. This includes forming a budget to compensate for adverse effects on corporate resources, ensuring employees’ physical and individual economic security, protecting market share without excessive optimism or aggressive competition, maintaining stable

personnel composition, achieving minimal turnover, increasing intangible assets through training and development mechanisms, and preparing alternative scenarios for economic development based on environmental dynamics to ensure flexible and prompt responses to new challenges. The personnel component of security-oriented management is crucial for its success, as management personnel's actions or inaction can mitigate risks or threats or, conversely, create new factors that may lack adequate managerial oversight.

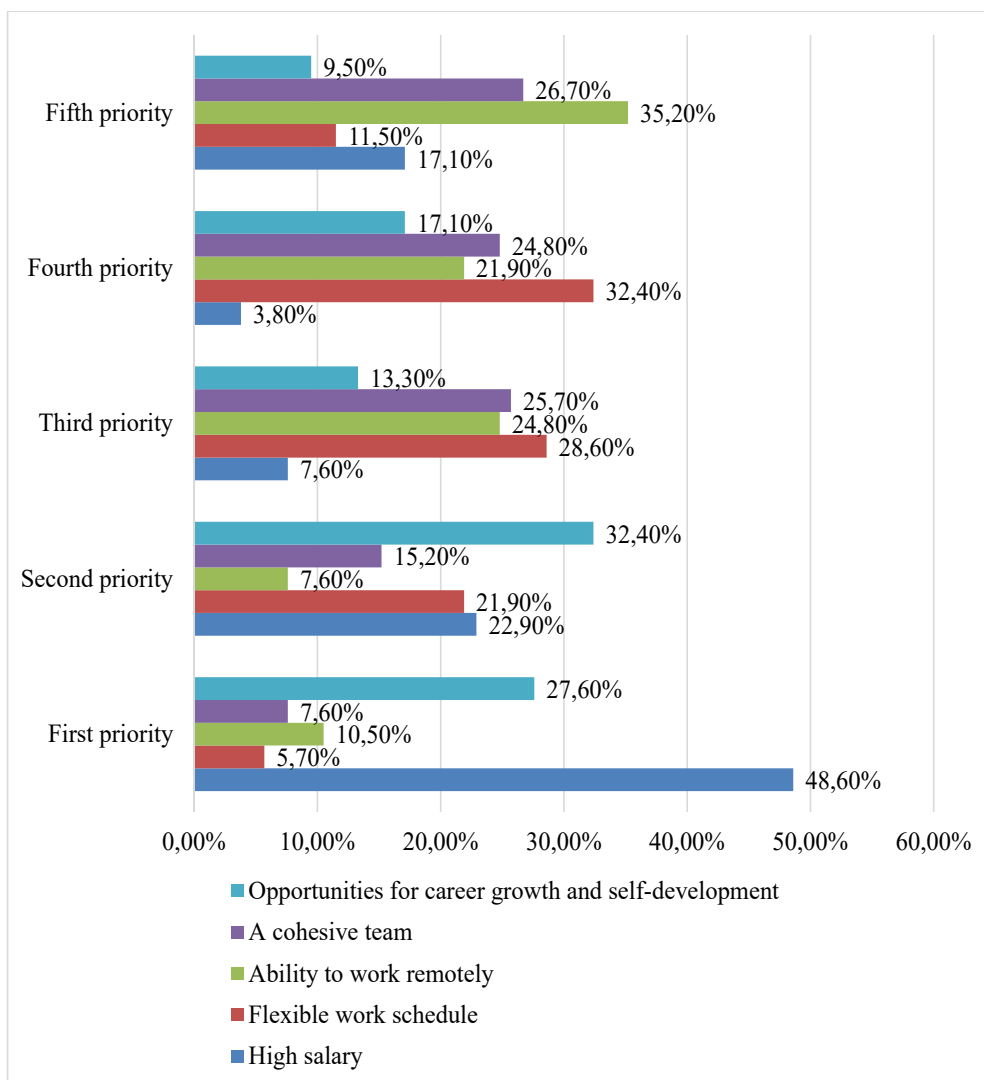
Thus, the human factor is pivotal for effective security-oriented management. Over the strategic horizon, key success parameters include the quality and loyalty of human resources to organizational goals, which can be enhanced through human-centered HR management. Indicators of successful adaptation of human-centered HR management to organizational models include a concise and transparent HR policy communicated to all employees, an effective motivation system combining material and non-material incentives, clear professional performance parameters and KPIs, a two-way communication system between employees and management, active HR department involvement in personnel development, individual career trajectory planning, adherence to work-life balance principles, and active employee participation in strategic discussions. A well-developed employer brand, recognized in the labour market, is another hallmark of human-centered personnel management, attracting talent and strengthening the professional team.

Ten years ago, in 2014, Liubas B. concluded that “a human-centered policy in personnel management is, on the one hand, associated with the necessity of maximizing all human resources as an individual and, on the other hand, serves as a foundation for collective, societal labour and positive human activity” [8, p. 229].

During a study on the patterns of economic behaviour among youth, which included 105 respondents, it was found that the highest priority among the factors motivating young people to work in enterprises or organizations in Ukraine was salary (48.6% of respondents identified this as their primary motivator). For 27.6% of respondents, opportunities for career growth and self-development were the most significant factor. The possibility of remote work ranked as the main motivator for 10.5% of respondents, while a well-coordinated team was cited by 7.6% as the key factor in choosing a workplace. Additionally, 5.7% of respondents considered a flexible work schedule as their primary motivation for employment in a domestic organization (Figure 1).

Therefore, when implementing human-centered personnel management, organizational management should focus on meeting employees' financial needs through a system of wages, material incentives, and bonuses. Additionally, it is essential to communicate the opportunities and conditions for career advancement, specifying each stage of the career trajectory and the competency requirements for transitioning from one stage to the next.

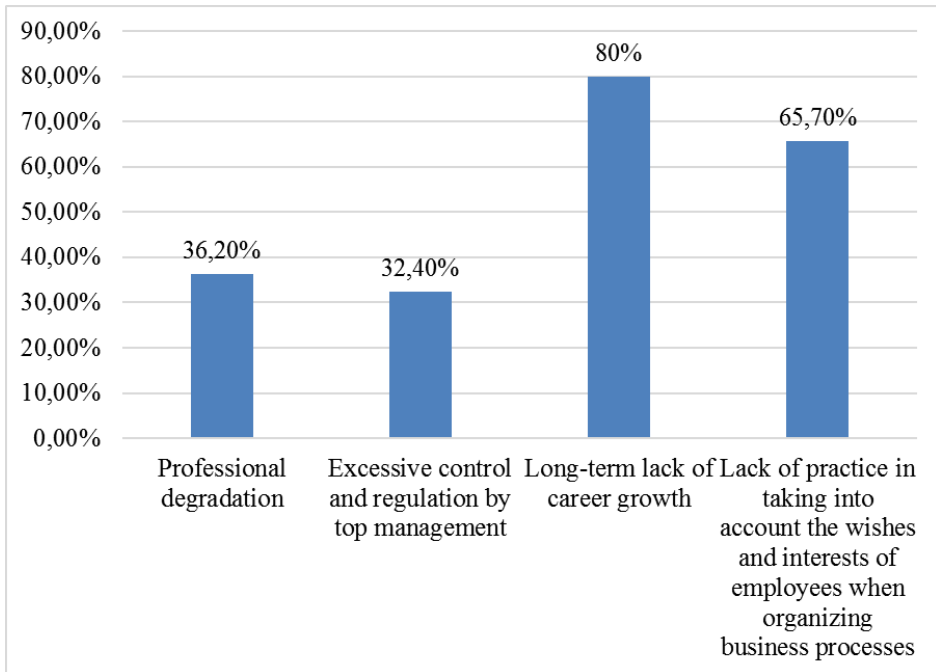
In response to the question «What, in your opinion, motivates employees to resign and seek a new workplace?» the respondents provided the answers shown in Figure 2. Material reasons, such as «low salary levels,» were not included as potential response options, as this factor would have been overwhelmingly dominant under the current financial hardships faced by Ukrainian businesses during wartime, rendering it of little informational value.



**Fig.1. Motives that encourage young people to get jobs at Ukrainian enterprises**

Source: compiled based on survey results

Among the non-material reasons for employee turnover in Ukrainian companies, the leading factor is the prolonged absence of career advancement opportunities. It is worth noting that this issue predominantly affects individuals employed by small and medium-sized enterprises that lack sufficient resources to provide their employees with horizontal or vertical career trajectories. A total of 65.7% of respondents indicated the absence of practices considering the wishes and interests of employees in the organization of business processes, which is the conceptual foundation of the human-centered approach to organizational management.



**Fig.2. Intangible motives for dismissing from Ukrainian companies**

Source: compiled based on survey results

If small enterprises cannot provide opportunities for career growth, they can still involve employees in the decision-making process, at least through surveys of the collective's opinions and visions regarding the company's development. In this context, the small size of such businesses can even be advantageous for establishing multi-channel communication processes and facilitating the involvement of employees in strategic management.

The analytical data obtained from the survey confirm the importance of creating conditions for employees' professional and career development. Thus, it is essential to emphasize once more that the foundation of human-centered management lies in the tools that address employees' economic needs and professional ambitions.

The challenges of applying human-centered personnel management within security-oriented management strategies for organizations include:

- a lack of experience in such management approaches among HR departments;
- the historical prioritization of financial and economic indicators over social ones;
- business owners' focus on maximizing profits and their tendency to pressure management into taking unjustified risks in pursuit of income;
- the absence of formalized personnel policies and development strategies;
- a preference for achieving quick economic results rather than waiting for the strategic advantages offered by investments in personnel.

The main problem, however, remains the lack of additional resources, as most resources are traditionally directed toward maintaining financial viability and material provision. Additionally, there are concerns that the automation of business processes and their transition to digital platforms may reduce the opportunities for implementing human-centered personnel management.

Chernyshova Ye. notes that «modern technologies strive to create artificial life and artificial intelligence – we are on the verge of forming a technosphere as a new form of life, permeated by informational devices, computer systems, technologies, and mass media» [10]. However, Cherep A., Voronkova V., Cherep O., Kalyuzhna Yu., and Andryukaitene R. argue that «despite the significant influence of technology, it is crucial to preserve a humanistic approach to personnel management. This entails understanding and considering employees' needs and values, creating a favourable work environment, and supporting the development of each team member» [9, p. 178].

The principles of human-centered management in Ukrainian companies can serve as the basis for developing «win-win» strategies for their activities. Employees would gain guarantees of stable employment and individual economic security through mechanisms of timely payment of competitive and fair wages, opportunities to expand their intellectual potential, material well-being, and avenues for professional growth and development. Organizations, in turn, would achieve long-term economic effects and strategic competitive advantages from leveraging a quality workforce capable of self-management, adapting to environmental changes, and aligning their interests with the company's goals.

The implementation of human-centric management philosophy within a systematic approach to strategic management, including strategies for managing financial and economic security, ensures consideration of the worldview, educational, psychological, pedagogical, and technological aspects of forming and developing organizational personnel. This approach accounts for the invariability of forms, types, methods, and features of employees' professional activities [10].

The outcomes of employing human-centered HR management to ensure the financial and economic security of modern organizations include:

- creating an ecological atmosphere of mutual respect and empathy within teams, which promotes effective corporate time management and minimizes time resource wastage;
- establishing partnerships between employees and management, helping to prevent conflicts and reduce personnel risks, and addressing issues such as rumours, slander, and unhealthy competition among employees;
- saving corporate resources by addressing employees' needs and interests in a targeted, personalized manner and utilizing non-material forms of motivation extensively.

Employee loyalty and commitment to the company, as well as security-oriented behaviours, become the best protection against external and internal threats to corporate resources and competitive positions.

Strategic priorities for ensuring personnel security in organizations within the framework of economic security management based on human-centered HR management should focus on:



- continuous training of employees in security-oriented behaviours and developing their ability to identify and respond to risks;
- establishing barrier-free communication channels within the team;
- creating a personnel reserve engaged in the financial and economic security management mechanism;
- modernizing personnel policies to introduce personalized motivation tools, particularly for achievements in resource-saving and efficient use of corporate resources, as well as in building a positive corporate image and brand;
- minimizing personnel risks and fostering a corporate atmosphere conducive to intellectual development and the realization of each employee's potential.

### **Conclusions.**

1. Security-oriented management of organizations serves as a tool for ensuring financial and economic security in the face of external and internal risks that affect corporate resources and organizational performance. This approach aims to minimize the negative impact of threats by optimizing managerial decisions and business processes. In this context, human-centered HR management plays a crucial role, as personnel security forms the foundation for an organization's strategic stability and competitiveness.

The concept of security-oriented management positions financial and economic security as a strategic priority, subordinating all long-term developmental vectors and tactical business processes to this goal. Its methodological foundation is risk management. In today's business environment, ensuring personnel security has become particularly significant, as human capital is integral to achieving an organization's strategic objectives for existence and growth.

2. Human-centered personnel management can be harmoniously integrated into the strategies of security-oriented management. Its focus lies in mitigating personnel risks through mechanisms that address employees' needs, foster professional development, and enhance loyalty. The effectiveness of this approach is supported by its positive impact on financial performance and organizational stability.

Key characteristics of human-centered personnel management include: employee prioritization (establishing partnerships between employees and the organization), personnel development (providing training, upskilling opportunities, creating individual career trajectories, and developing staff reserve to meet the demand for high-quality human resources), targeted and personalized motivation tools (combining material and non-material incentives, maintaining transparent expectations, and implementing a clear KPI system), communication (facilitating open dialogue between employees and management, enabling feedback, and encouraging initiatives), work-life balance (creating conditions that support the harmonious integration of professional duties with personal life and ensuring adequate opportunities for quality rest).

3. In the context of demographic challenges and economic turbulence in Ukraine, exploring the opportunities and challenges of implementing human-centered HR management is of critical importance. Key directions for its implementation include: developing transparent personnel policies; establishing effective motivation systems; designing individual career trajectories; engaging employees in the economic and managerial processes of the organization.



Amid contemporary challenges, including military conflicts and economic instability, the strategy of human-centered personnel management contributes to the preservation and development of human capital. This approach must be an integral part of organizational strategies for ensuring economic security. Such management practices facilitate the rapid adaptation of business processes to sudden threats and mitigate the adverse effects of risks. Furthermore, they enhance an organization's long-term competitiveness by fostering a loyal and high-quality workforce.

Future research prospects lie in formalizing approaches to the effective application of human-centered management during the modernization of HR management technologies. This includes transitioning Ukrainian organizations from traditional managerial practices to the operational principles of teal organizations.

### References

1. Voronkova V.H. (2014). *Retseptsii liudynovymirnosti v konteksti antropologichnoho dyskursu humanistychnoho upravlinnia* [Reception of anthropocentricity in the context of anthropological discourse of humanistic management]. *Hileia: naukovyi visnyk*, no 85, pp. 145-152 (in Ukrainian).
2. Hrevtseva Ye. (2022). *Upravlinnia zakladom osvity na zasadakh humanizmu ta liudyntsenryzmu* [Management of an educational institution based on humanism and anthropocentrism]. *Pedahohichni nauky ta osvita*, issues XL–XLI, pp. 31-39 (in Ukrainian).
3. Kuzminskyi A.V. (2018). *Heneza liudyntsenrychnoi pedahohiky – vid afinskoï vykhovnoï systemy do kytaiïskoï kontseptsii menedzhmentu shchastia* [The genesis of anthropocentric pedagogy – from the Athenian educational system to the Chinese concept of happiness management]. *Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.O. Sukhomlynskoho*. *Pedahohichni nauky*, no 3(1), pp. 79-84 (in Ukrainian).
4. Khaminich O.V., Yevdokymov D.V. (2020). *Liudynotsentrovani pryntsyypy v nauksi ta yikh vtillennia protyahom zhyttia* [Anthropocentric principles in science and their implementation throughout life]. *Visnyk Dniprovskoho universytetu. Serii: Mekhanika*, vol. 28, issue 24, pp. 29-43 (in Ukrainian).
5. Buryk Z. (2023). *Rozvytok kontseptsii liudyntsenryzmu v systemi publichnoho upravlinnia* [Development of the concept of anthropocentrism in the public administration system]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, no 6, pp. 21-34 (in Ukrainian).
6. Dmytrenko H.A., Mudra S.V. (2015). *Formuvannia innovatsiinoï systemy liudyntsenrychnoho upravlinnia personalom v derzhavnykh strukturakh* [Formation of an innovative system of anthropocentric personnel management in state structures]. *Ekonomika ta derzhava*, no 10, pp. 15-20 (in Ukrainian).
7. Zhygulin O.A. (2018). *Liudyno-tsenrychnyi pidkhid v upravlinni konkurentospromozhnistiu silskohospodarskykh pidpriemstv* [Anthropocentric approach in managing the competitiveness of agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, no 10, pp. 57-63 (in Ukrainian).

8. Liubas B. (2014). *Kontseptualni zasady liudyntsenyrychnoi polityky v systemi upravlinnia personalom* [Conceptual foundations of anthropocentric policy in personnel management]. *Naukovi pratsi MAUP*, no 43, pp. 227-229 (in Ukrainian).

9. Cherep A., Voronkova V., Cherep O., Kaliuzhna Yu., Andriukaiytene R. (2024). *Tendentsii rozvytku liudynoorientovanoho upravlinnia personalom v umovakh hlobalizatsii ta tsyfrovyzatsii: vyklyky ta mozhlyvosti* [Trends in the development of human-oriented personnel management in the conditions of globalization and digitalization: challenges and opportunities]. *Humanities studies*, no 18, pp. 176-188 (in Ukrainian).

10. Chernyshova Ye. (2013). *Stratehichnyi menedzhment v konteksti rozvytku kadrovoho potentsialu vyshchyykh navchalnykh zakladiv cherez realizatsiiu idei filosofii liudyntsenyryzmu* [Strategic management in the context of developing the human potential of higher education institutions through the implementation of the philosophy of anthropocentrism]. *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu*, no 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo\\_2013\\_12\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2013_12_13) (Accessed 12 December 2024) (in Ukrainian).

12. Shakhno A.Yu., Astafieva K.O., Temchenko H.V., Bondarchuk O.M. (2021). *Mekhanizm zabezpechennia zasad «liudynotsentrychnosti» u protsesi upravlinnia personalom pidpriemstva* [Mechanism of ensuring the principles of «anthropocentrism» in the personnel management process of the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, no 3, pp. 77-82 (in Ukrainian).

13. Black J. The Human Factor to Profitability: People-Centered Cultures as Meaningful Organizations. *Journal of Organizational Psychology*. URL: [http://www.na-businesspress.com/JOP/BlackJ\\_Web17\\_2\\_.pdf](http://www.na-businesspress.com/JOP/BlackJ_Web17_2_.pdf) (accessed on 15 December 2024).

14. Hector O., Cameron R. (2023). Human-Centric Management: Nurturing Talent, Building Culture, and Driving Organizational Success. *International Journal of Science and Society*, vol. 5, pp. 511-525.

15. Hodges J. (2024). People-Centric Organizational Change: Engaging Employees with Business Transformation. *KoganPage*. URL: <https://durham-repository.worktribe.com/output/2190020> (accessed on 24 December 2024).

16. Holden R. (2018). Towards People-Centred Organizational Development. *International Journal of HRD Practice, Policy and Research*, vol. 3, no. 1, pp. 95-97.

17. Nold H. (2019). Dynamic Capabilities for People-Centric Management in Turbulent Times. *IntechOpen*. URL: <https://doi.org/10.5772/intechopen.75667> (accessed 30 on December 2024).

18. Pacheco D.A. de J., Iwaszczenko B. (2024). Unravelling human-centric tensions towards Industry 5.0: Literature review, resolution strategies and research agenda. *Digital Business*, vol. 4, issue 2. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666954424000188?via%3Dihub> (accessed 21 December 2024).

19. Applying a people-centric approach to advocacy and project management. *OHCHR Guidebook*. URL: [https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Countries/SY/OHCHR\\_Syria\\_PC-Guidebook-EN-June2020.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Countries/SY/OHCHR_Syria_PC-Guidebook-EN-June2020.pdf) (accessed 22 December 2024).

## RESEARCH OF PROBLEMS AND OPPORTUNITIES OF USING PEOPLE-CENTERED HR-MANAGEMENT IN SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT STRATEGIES OF MODERN ORGANIZATIONS

Nataliia V. Zachosova, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy (Ukraine).

E-mail: [natazachosova@vu.edu.edu.ua](mailto:natazachosova@vu.edu.edu.ua)

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-1-38-2>

**Keywords:** *people-centered (human-centric, people-centric) management, financial and economic security, personnel management, HR management, security-oriented management, strategy, strategic management*

**JEL classification:** *A13, J24, M12*

This article is a result of the research of the problems and opportunities of using people-centered HR-management in security-oriented management strategies of modern organizations. The goal of security-oriented management in organizations is to prioritize financial and economic security, aligning all business activities and processes with this objective. This approach evaluates risks in the internal and external environments to determine the probability of achieving desired economic outcomes while safeguarding corporate resources. Decisions prioritize stability and risk mitigation over profit maximization, emphasizing the importance of corporate resource integrity.

Previous studies have examined human-centric management across various domains, from philosophical underpinnings to practical applications in economic activities. However, there remains a research gap in linking human-centric management practices to financial and economic security strategies in organizations, especially in turbulent economic environments.

Human-centric management complements security-oriented strategies by focusing on minimizing staff risks through the addressing to employee needs and interests. This fosters personnel security via intellectual capacity building, professional development, and creating reserves to fill vacancies promptly. Given the challenges faced by Ukraine, such as human capital loss due to the ongoing war conflict, integrating human-centric principles into organizational security strategies has become increasingly relevant.

This is devoted to explore the potential of human-centric management in addressing organizational security challenges. Employing content analysis of literature, a survey of 105 respondents gave the possibility to identify key motivators for employee retention and reasons for resignation. The findings suggest that prioritizing employee safety and aligning their goals with organizational objectives can significantly enhance personnel security.

Human-centric HR-management can optimize internal processes, reduce risks, and ensure employee needs are met. Key strategies of Human-centric staff management include transparent HR policies, effective motivation systems, multiway communication, personalized career planning, and work-life balance support. These measures not only improve employee loyalty but also contribute to organizational resilience and adaptability in uncertain environments.

In conclusion, the human factor is pivotal to security-oriented management, with employee quality and commitment being strategic determinants of organizational success. Human-centric HR practices, such as transparent communication, robust motivation systems, and fostering professional development, are integral to achieving sustainable organizational security in a dynamic global economy.

*Одержано 17.01.2025.*

УДК 330.3:(004.5+334)

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-1-38-3>

**K.M. KRAUS,**

*PhD (Economics), Associate Professor, Senior Research Officer,  
Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy,  
Cherkasy (Ukraine)*

<https://orcid.org/0000-0003-4910-8330>

## TRENDS IN DIGITAL ECONOMIC DEVELOPMENT AND VIRTUAL BUSINESS MOBILITY

Transformation in economic relations is marked by innovation, digitalization, knowledge orientation, environmental friendliness, and networks of communications. In order to identify and evaluate the level of influence of digital changes on the socio-economic aspects of society and business mobility, the article describes the degree of spread of advanced technologies on a global scale. This analyzes the dynamics of changes in individual socio-demographic indicators in the world from the standpoint of accessibility and prevalence of the use of modern ICTs, devices, and networks in 2014, 2017, 2021, and 2024. It has been found that digital transformation manifests not only in increasing the number of active Internet users, but also in changing their behavior in the virtual world. A retrospective overview of the state of individual socio-demographic indicators worldwide under the influence of the use of modern ICTs, devices, and networks in the last decade has shown that the number of mobile subscribers and registered users of social networks is increasing rapidly. It is revealed that such trends facilitate communication between relatives, cooperation with colleagues and partners, interaction with public authorities, etc. The link between the level of digital changes in the country and the economic well-being of its society members has been revealed. For this purpose, the dynamics of GDP changes per capita in individual countries with the highest level and in Ukraine in 2021 and 2024 were monitored. The leaders in the mentioned indicator in 2024 are countries that demonstrate compliance with the principles of sustainable development, digital transformation, innovative activity, institutional change, human capital development, and business mobility. Modern technologies are able to ensure the strengthening of the competitive capacity of the country's economy and its individual business structures, the formation of a digital society, expanding citizens' access to digital services and services, and creating an inclusive and multifunctional digital space for the rapid and easy interaction of all participants in economic relations.

**Keywords:** *digital transformation, economic relations, digitalization of business structures, business mobility, digital technologies, digital society, digital competitiveness, sustainable development*

**JEL classification:** *O10, O33, P13, O57*

Сучасні перетворення в економічних відносинах у світі відзначаються інноваційністю, цифровізацією, орієнтацією на знання та екологічність, мережевість зв'язків. З метою виявлення і оцінки рівня впливу цифрових змін на соціально-економічні сторони життя суспільства та мобільність бізнесу у статті охарактеризовано

ступінь поширення різноманітних передових технологій та мережі Інтернет у світових масштабах. Задля цього проаналізовано динаміку зміни окремих соціально-демографічних показників у світ з позиції доступності та поширеності використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, пристроїв та мереж у 2014, 2017, 2021 і 2024 роках. Виявлено, що цифрова трансформація проявляється не тільки у нарощенні кількості активних користувачів Інтернету, але й зміні їх поведінки у віртуальному світі. Ретроспективний огляд стану окремих соціально-демографічних показників у світових масштабах під впливом використання сучасних ІКТ, пристроїв та мереж в останньому десятилітті засвідчив, що швидкими темпами зростає кількість абонентів мобільного зв'язку (у 2014 році їх було 3,63 млрд осіб, а у 2024 році вже 6,61 млрд осіб) та зареєстрованих користувачів соціальних мереж (5,04 млрд осіб на початку 2024 року проти 2,06 млрд осіб у грудні 2014 року). Це є свідченням того, що цифрова ера переносить життя і діяльність людини із реального у віртуальний світ. Виявлено, що такі тенденції полегшують комунікацію між рідними, співпрацю з колегами та партнерами, взаємодію з органами державної влади тощо. Разом з тим, віртуальний світ зменшує адаптивність людини до реального зовнішнього середовища та його викликів. Виявлено зв'язок між рівнем цифрових змін у країні та економічним добробутом членів її суспільства. Для цього здійснено моніторинг динаміки зміни ВВП на душу населення в окремих країнах світу із найвищим рівнем та в Україні у 2021 і 2024 роках. Лідерами за згаданим показником у 2024 році є Ірландія, Сінгапур, Швейцарія, ОАЕ та Норвегія, що демонструють дотримання принципів сталого розвитку, цифрової трансформації, інноваційної активності, інституційних змін, розвитку людського капіталу, екологічності, доступності та інклюзивності, віртуальної мобільності бізнесу. Зроблено висновок про те, що сучасні технології спроможні забезпечити зміцнення конкурентної спроможності економіки країни та окремих її бізнес-структур, формування цифрового суспільства, розширення доступу громадян до цифрових послуг і сервісів, створення інклюзивного і багатофункціонального цифрового простору для швидкої та легкої взаємодії всіх учасників економічних відносин.

**Ключові слова:** *цифрова трансформація, економічні відносини, цифровізація бізнес-структур, мобільність бізнесу, цифрові технології, цифрове суспільство, цифрова конкурентоспроможність, сталий розвиток*

**JEL classification:** *O10, O33, P13, O57*

**Statement of the problem.** Modern economic relations are characterized by a high level of instability, turbulence and variability. At the same time, they are distinguished by innovation, digitalization, orientation towards knowledge and environmental friendliness, and networked relations. Each of these aspects transforms the traditional idea of the functioning of the economic system, changes the usual models of markets and business processes, and shifts the emphasis on maintaining a high level of competitiveness of both individual economic agents and the country.

Given this, institutional transformation is needed today, equally for both the economy and society. This, in turn, requires deepening the digital transformation of economic relations, the formation of a digital culture of society, and the digitalization of business structures. It is undeniable that all these digital changes are part of a consistent policy of sustainable development of countries.

The targeted implementation of digital technologies, tools, and solutions into the strategy for achieving sustainable development goals will lay the foundations for sustainable economic development and long-term prosperity, institutional transformations at all levels of economic aggregation, reducing digital inequality



and overcoming digital divides, and deepening partnerships and cooperation between scientists, researchers, business representatives, and government institutions from different countries around the world.

**Analysis of recent research and publications.** The issue of institutional changes and digital transformations and increasing the digital competitiveness of countries under the influence of the active implementation of advanced technologies is in the field of view of both scientists and practitioners. Such interest is caused, in particular, by the fact that the latest digital and information and communication technologies deeply penetrate people's everyday lives, their professional activities, and leisure, they change the balance of productive forces in production and business processes, shift emphasis, deepen robotization and automation, and modify the relationship between members of society and government bodies.

Researchers A. Bris, Ch. Cabolis, J. Caballero, in their work "The IMD World Digital Competitiveness Ranking. How does your country rank?" note that "governments around the world are investing in scientific and technological infrastructure to keep up with the opportunities of the digital economy and increase the well-being of their citizens" [1]. In addition, the Spaniards L. Marti and R. Puertas are convinced that in the current conditions of digital change, "digital technologies have a strong impact on people's lives when it comes to means of communication, lifestyle, and work formats. They offer solutions for the growth of countries, promoting job creation, deepening educational progress, and increasing competitiveness" [2, p. 8].

In an in-depth analysis of digital competitiveness indicators, a team of researchers including J. Stankovic, I. Marjanovic, S. Drezgic and Z. Popovic concluded that groups of countries with low and medium digital competitiveness have lower levels of most economic indicators, while economically developed countries can be found in groups of countries with high digital competitiveness. Such results may have implications for policymakers and serve as a guide for making strategic decisions aimed at planning a country's digital future [3, p. 129].

Valuable for science and practice is the research of scientist I. Martincevic, who emphasizes that digital technologies and innovative solutions are becoming an integral part of the organization's business processes, and their main task is to improve business and increase efficiency and effectiveness. "New business models, which are the result of new digital technologies, create new directions, methods, and techniques for doing business and creating a better position in the market. Competition in the market is unthinkable and impossible without new digital technologies... Digital business transformation changes the way all organizations in all industries compete and operate in the global market" [4, p. 541].

As part of an international grant project of five European countries (Austria, Italy, Spain, Ukraine, Poland) entitled "Teaching Digital Entrepreneurship", researchers A. Botti, R. Parente, R. Vesci [5] and P. Magliocca [6] studied the specifics of digital entrepreneurship in different countries and in different sectors of the economy, and identified potential growth points for the future economic prosperity of European countries using advanced digital and innovative solutions.

Scientist D. Sagarik notes that "the global economy and society are now entering the so-called era of the "fourth industrialization", as many new technologies

such as IoT, 3D printing technology and AI are rapidly and continuously emerging, largely initiated by the complexity of digital platforms and digital ecosystems” [7, p. 1]. Researcher S. Sahi draws attention to the fact that digital technologies are the drivers of the future industrial revolution and have an impact on all socio-economic aspects of society, and only those countries that can create a favorable atmosphere for the growth of the digital economy will be able to become leaders in the global market [8, p. 57].

We have also previously investigated some issues of digital changes in the economy and society under the influence of the creation and spread of advanced technologies. In particular, we studied the trends of digital transformation of business processes of modern enterprises on the path to the emergence of Industry 5.0 [9], and also made an attempt to predict the potential of Ukraine for innovative and digital transformations in the future [10].

**Highlighting previously unresolved parts of the overall problem.** Our present is marked by the frantic dynamics of change, high rates of variability and mobility, digital transformations in all spheres of social manifestation and economic relations, and the deep penetration of advanced digital technologies into human life. All this indicates the beginning of the digital era.

Such changes actualize a number of tasks and issues that require immediate resolution and priority. This is due, firstly, to the need to realize the scale of the transformations that digitalization brings, to understand its impact on human behavior and changes in their lifestyle; to identify the place of modern technologies in the socio-economic life of society, as well as their contribution to the growth of the general well-being of the nation. Given the above, we believe that these issues should form the basis of our scientific research.

**Formulation of the article’s goals (task statement).** The purpose of the study is to analyze the dynamics of changes in some socio-demographic indicators from the perspective of the availability and prevalence of the use of modern ICT, devices and networks, as well as to conduct a retrospective review of them in 2014, 2017, 2021, 2024; to investigate the impact of digital technologies on the growth of the economic well-being of the population of countries in terms of studying the dynamics of changes in their GDP per capita in 2021 and 2024; to identify Ukraine’s potential in restoring economic growth based on the active implementation of advanced digital technologies in business, production, and public governance.

**Presentation of the main research material.** The level of a country’s digital competitiveness and the pace of its digital transformation depend on the purposefulness implementing the principles of the digital economy, the implementation of digital technologies in society, business processes and production, and the success of involving citizens in the formation and development of a digital society.

Simon Kemp, CEO of Singapore-based consultancy Kepios and chief analyst at DataReportal, notes in the Digital 2024 Global Overview Report that one of the current trends is the continued growth of social media users, which have already exceeded 5 billion people on the planet, and their annual growth is on average more than 5%. And this is despite the fact that digital growth has slowed down in recent years, as humanity reaches the status of a “supermajority”. But still almost



3 billion people don't have access to the global Internet as of the beginning of 2024 [11, p. 4].

The growth of humanity's interest in the global Internet, various social media, and digital devices in recent years is evidenced by the data in Table 1. They give us an idea of the trends in changes in individual socio-demographic indicators in the world from the standpoint of the availability and prevalence of the use of modern ICT, devices, and networks in 2014, 2017, 2021, and 2024. As we can see, from December 2014 to January 2024, the population of the planet increased by 880 million people, which is 12.22%. In less than 10 years, this is fairly rapid positive population growth. At the same time, the number of those living in cities is also constantly growing; only during the period under study, their number increased by 4.8%. People's desire to "stay connected" led to the fact that in January 2024, 81.8% of the world's population (or 6.61 billion people) became mobile phone subscribers, in particular, 69.4% of them lived in cities. Unfortunately, Internet access is not growing at a rapid pace. The number of Internet users as of January 2024 was 5.35 billion people, which is 77.15% more than in December 2014. Positive dynamics are also observed among social media users; their number in the world increased by 2.98 billion people over the studied years, which is equivalent to 144.66%. From the data in Table 1, we clearly see the deepening of the digital divide between rural and urban residents in the world in terms of their access to the Internet and the ability to own modern digital devices. Such differentiation largely depends on differences in their purchasing power and well-being.

Table 1

**Dynamics of changes in individual socio-demographic indicators on a global scale from the perspective of accessibility and prevalence of ICT, devices and networks in 2014, 2017, 2021, and 2024**

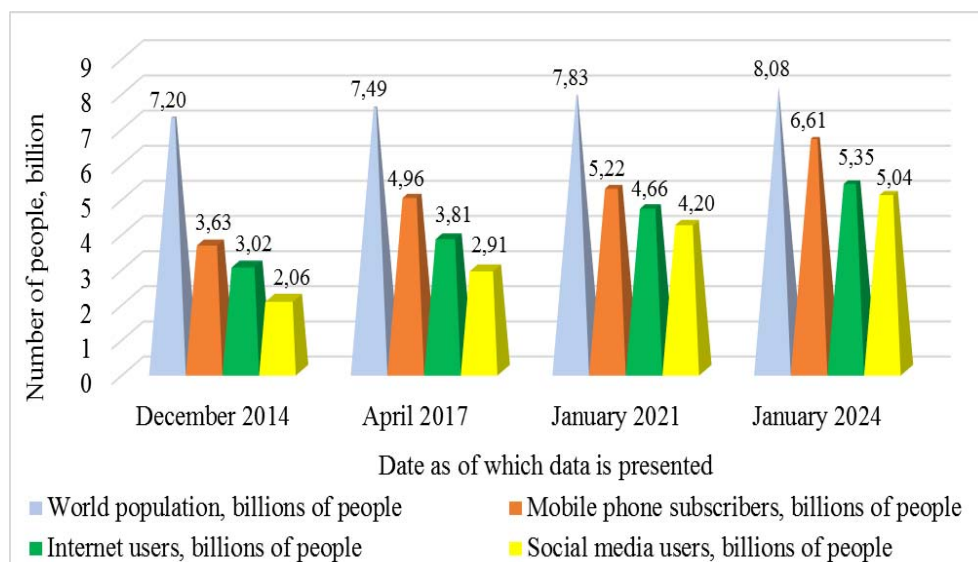
Some indicators of the prevalence of the use of modern ICT	As of				Change in the indicator 2024 vs. 2014 (+;-)	
	December 2014	April 2017	January 2021	January 2024.	Absolute	Relative, %
	2	3	5	8		
1. World population, billion people	7,20	7,49	7,83	8,08	0,88	12,22
of them live in cities, %	53,00	54,00	56,40	57,80	4,80	9,06
2. Mobile phone subscribers, billion people	3,63	4,96	5,22	6,61	2,98	82,09
of them live in cities, %	50,00	66,00	66,60	69,40	19,40	38,80
3. Internet users, billion people	3,02	3,81	4,66	5,35	2,33	77,15
of them live in cities, %	42,00	51,00	59,50	66,20	24,20	57,62
4. Social media users, billion people	2,06	2,91	4,20	5,04	2,98	144,66
of them live in cities, %	28,00	39,00	53,60	62,30	34,30	122,50

Source: Compiled based on sources [11, p. 10; 12, p. 8; 13, p. 4; 14, p. 2].

Digital transformations are now manifested not only in the increase in the number of active Internet users, but also in changing their behavior in the virtual world and transforming views on the place of digital technologies in human life, the development of civilization with a new philosophy and values.

The amount of time people spend online is constantly increasing year by year. Changes in user tastes and global behavior on social networks are also becoming more noticeable: TikTok continues to rapidly increase the number of active users, Instagram becomes the most popular social platform in the world, overtaking WhatsApp, Facebook continues to develop, new interesting players appear in the online space (LinkedIn, Snapchat, Weibo, Kuaishou, Discord, etc.) with a slightly different view on the format of social communication [11, p. 4].

A retrospective analysis of individual socio-demographic indicators in the world in 2014, 2017, 2021, and 2024 (Fig. 1) once again showed that humanity's interest in modern ICT, digital devices, and social networks is constantly growing, which transfers human life and activities from the real to the virtual world.



**Fig. 1. A retrospective look at the state of individual socio-demographic indicators in the world from the perspective of the availability and prevalence of ICT, devices and networks in 2014, 2017, 2021, and 2024**

Source: Based on sources [11, p. 10; 12, p. 8; 13, p. 4; 14, p. 2].

On the one hand, new methods and means of communication make it instantaneous to communicate with family, friends, and colleagues; to cooperate in business with various counterparties; to interact with government agencies; to resolve a number of issues of a domestic, educational, medical,

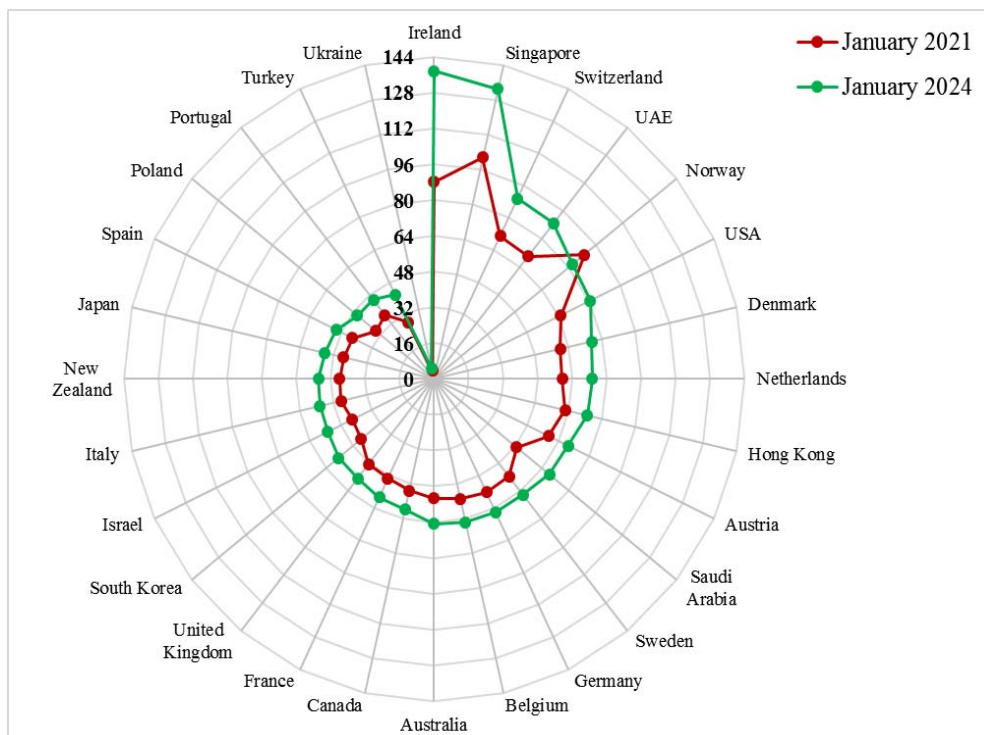
logistical, etc. nature. Of course, this has a number of advantages, as it will significantly save time on everyday matters, reduce costs, speed up the search for necessary information, simplify the possibilities of making new acquaintances, balance time for education, work, leisure, family, etc. On the other hand, the virtual world reduces a person's adaptability to the real external environment and its challenges, which lowers the threshold of their social adaptability and makes them withdrawn, uncommunicative, and unstable. And this not only has negative consequences of the individual level, but also affects the development of the entire society, its ability to increase the economic power of a certain territory or country as a whole, to ensure its development and competitiveness.

In order to put the issue of digital competitiveness at the center of discussion between political leaders of the world, owners of powerful companies in the global market, representatives of public organizations and academics, the European Center for Digital Competitiveness was created at the ESCP Business School in Berlin (Germany), which is designed to create a digital foundation for the future of Europe. It aims to analyze trends in digital transformation in European countries, develop strategies for a smooth transition to a digital future and strengthen interaction between leaders of advanced industries, politicians, and representatives of the scientific community to discuss current societal issues, exchange ideas and develop solutions to current problems. The mission of the European Digital Competitiveness Centre "is to help bring Europe to the forefront of digital competitiveness and inspire the responsible use of technologies that serve society" [15].

The European Commission is concerned about the slowdown in European growth in the 21st century, and that the development and implementation of various strategies to stimulate growth are not yielding the expected results. The gap in GDP between the EU and the US is quite significant and is further deepened by the decline in labor productivity in Europe, which leads to a decline in living standards, while GDP per capita in the US has shown an increase of twice that of the EU since 2000 [16, p. 1].

Figure 2 clearly demonstrates the gap in GDP per capita between individual countries of the world in 2021 and 2024. It is worth noting that among the leaders in terms of GDP per capita in 2024 are Ireland, Singapore, Switzerland, the UAE, and Norway, that is, countries that demonstrate consistent adherence to the principles of sustainable development, digital transformation, innovative activity, institutional changes, human capital development, environmental friendliness, accessibility, equality, and inclusion.

We see in Figure 2 that Ukraine in 2024, unfortunately, is far behind in terms of GDP per capita – its value is \$5.07 thousand, which is many times less than the European average. Ukraine's GDP growth is being held back by many reasons, the main one being the full-scale war in the country since February 2022. European countries, in order to give a positive impetus to economic growth, innovation and digital changes on the continent, launched the EU program "Digital Europe" (2021–2027). Ukraine also joined the implementation of this Program.



**Fig. 2. Dynamics of changes in GDP per capita in selected countries of the world with the highest level and in Ukraine in 2021 and 2024, thousand dollars**

Source: Based on sources [11, p. 24; 12, p. 19].

The EU Digital Europe Programme is primarily aimed at business entities in various fields of activity, including the implementation of effective digital solutions and support for innovation; educational institutions at various levels; public associations; state authorities and local governments [17].

Ukraine’s digital competitiveness directly depends on the competitiveness of its business entities, and they currently face a number of problems “related to the war (physical damage to assets, loss of personnel, disruption of supply chains, reduced consumer demand, suppression of business activity, and economic growth). Digitalization can help companies overcome the obstacles caused by the crisis and become more resilient to shocks” [18, p. 98].

Therefore, it is expected that stakeholders who will join the competitions of the EU Digital Europe Program will be able to increase their digital literacy and acquire new digital knowledge and skills, actively and easily implement modern technologies and digital tools in the business activities of economic agents, develop a digital ecosystem and build a digital infrastructure architecture, expand barrier-free and inclusive access to digital services, and join the development of institutional foundations for the digital transformation of economic relations in the country in accordance with the standards of EU countries.

Researchers from Ukraine O. Kruhlova, K. Tverdokhlib in their work “Ukraine Global and Digital Competitiveness Index” note that “digital transformation of business is one of the ways to develop business and strengthen its competitive advantages, and its effectiveness is determined by the general macroeconomic trends of digitalization of economic relations” [19, p. 23].

We agree with the limitations noted by researcher D. Sagarik – insufficient budget funding, lack of experience in implementing such projects, lack of inclusiveness and gaps in infrastructure. But here, “collaboration with industry stakeholders and continuous investment in the development of digital skills...; overcoming the digital divide, promoting digital literacy programs and using new technologies for transformative public services” [7, p. 10] can help, which, in the end, will ensure transparency, citizen engagement, economic development and improvement of public services, and will also help governments of countries to use the potential of the digital era to ensure the well-being of the population.

The shift in the “center of gravity” on the Internet in 2024, driven by the digital development of individual countries around the world, in particular Asia, and the relentless growth of India’s population, which has an impact on global digital trends [11, p. 4], also contributes to the dynamics of digital change. We should not forget about the challenges that accompany this process – growing geopolitical tensions, military conflicts in different parts of the world, economic shocks resulting from the global Covid-19 pandemic, global transformation of human values (from “living well” to “surviving”), intolerance of something new and different, a tendency towards isolation and isolation due to pandemic restrictions, and expanding the possibilities of using digital technologies to gain access to information, education, and community.

**Conclusions.** The creation, dissemination and active use of advanced technologies allows to significantly improve the business and investment climate in the country, which will make it an attractive space for doing business, implementing innovative projects and initiatives, implementing creative ideas, and bold decisions. Ultimately, this will ensure the strengthening of the competitiveness of the country’s economy and its individual business structures; help form a digital society with a high level of digital literacy of citizens; expand citizens’ access to services and services of private and public institutions and organizations; create an inclusive, open and multifunctional digital space for quick and easy interaction of all participants in economic relations; build a modern architecture of economic relations with digital infrastructure and an innovation ecosystem; improve the well-being of the nation.

New opportunities opened up by the world of digital technologies are transforming traditional ideas about the trajectory of socio-economic development. Therefore, along with the usual and understandable strategy for many of achieving sustainable competitive advantages and rationalizing the use of economic resources, strengthening the country’s innovative potential and supporting digital transformation by the state, business, and society are becoming priorities. We consider it necessary to conduct further scientific research in the area of studying the correlation between the sustainable development goals of countries around the world and innovative and digital vectors of economic development at the institutional and corporate levels.



## References

1. Bris, A., Cabolis, Ch., Caballero, J. (2017) The IMD World Digital Competitiveness Ranking. How does your country rank? *IMD. RESEARCH & KNOWLEDGE*, September 2017. URL: <https://imd.widen.net/view/pdf/vldyri8qcm/tc050-17.pdf> (Accessed 19 November 2024) (in English).
2. Marti, L., Puertas, R. (2023) Analysis of European competitiveness based on its innovative capacity and digitalization level. *Technology in Society*, vol. 72, Art. 102206. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102206> (in English).
3. Stankovic, J.J., Marjanovic, I., Drezgic, S., Popovic, Z. (2021) The Digital Competitiveness of European Countries: A Multiple-Criteria Approach. *Journal of Competitiveness*, vol. 13, no. 2, pp. 117–134. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.02.07> (in English).
4. Martincevic, I. (2021) The correlation between digital technology and digital competitiveness. *International Journal for Quality Research*, vol. 16, no. 2, pp. 541–558. <https://doi.org/10.24874/IJQR16.02-13> (in English).
5. Botti, A., Parente, R., Vesci, R. (Ed.) (2023) *How to do business in digital era? A casebook*. Second edition. Salerno-Cracow: Cracow University of Economics. URL: <https://ted.uek.krakow.pl/output-2-the-casebook-how-to-do-business-in-digital-era/> (in English).
6. Magliocca, P. (Ed.) (2023) *Doing business digitally. A textbook*. Second edition. Foggia-Cracow: Małopolska School of Public Administration, Cracow University of Economics. URL: <https://ted.uek.krakow.pl/output-2-the-textbook-doing-business-digitally/> (in English).
7. Sagarik, D. (2023) Enhancing Digital Competitiveness Through the Lens of Digital Government Among Asian Economies. *International Journal of Public Administration in the Digital Age (IJPADA)*, vol. 10, no. 1, pp. 1–11. <https://doi.org/10.4018/IJPADA.326122> (in English).
8. Sahi, S.M. (2022) Impact of the digital competitiveness on economic growth: evidence from global economy. *World Economics & Finance Bulletin (WEFB)*, no. 14, pp. 57–67. URL: <https://www.scholarexpress.net/index.php/wefb/article/view/1340/1199> (Accessed 21 November 2024) (in English).
9. Kraus, K., Kraus, N., Manzhura, O., Ishchenko, I., Radzikhovska, Y. (2023) Digital Transformation of Business Processes of Enterprises on the Way to Becoming Industry 5.0 in the Gig Economy. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, vol. 20, Art. 93, pp. 1008–1029. <http://dx.doi.org/10.37394/23207.2023.20.93> (in English).
10. Kraus, K., Kraus, N., Marchenko, O. (2024) Forecasting the innovative and digital strength of Ukraine's economy on the basis of correlation-regress analysis. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 10, no. 3, pp. 180–192. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-180-192> (in English).
11. Digital 2024. Global overview report (2024) Edition by Simon Kemp. *We are Social. Meltwater*, January 31, 2024. URL: <https://indd.adobe.com/view/8892459e-f0f4-4cfd-bf47-f5da5728a5b5> (Assessed 27 February 2024) (in English).
12. Digital 2021. Global overview report (2021) Edition by Simon Kemp. *We are Social. Hootsuite*, January 27, 2021. URL: <https://www.slideshare.net/>

[DataReportal/digital-2021-global-overview-report-january-2021-v03](#) (Assessed 27 February 2024) (in English).

13. Digital 2017. Q2 Global digital statshot (2017) Edition by Simon Kemp. *We are Social. Hootsuite*, April 12, 2017. URL: <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2017-q2-global-digital-statshot-april-2017> (assessed 27 February 2024) (in English).

14. Digital 2014. Global digital statshot (2014) Edition by Simon Kemp. *We are Social*, December 11, 2014. URL: <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2014-global-digital-statshot-december-2014> (Assessed 27 February 2024) (in English).

15. European center for digital competitiveness (2024) *ESCP Business School*. URL: <https://escp.eu/faculty-research/research-centres/European-Center-for-Digital-Competitiveness> (Accessed 19 November 2024) (in English).

16. The future of European competitiveness. Part A. A competitiveness strategy for Europe (September 2024) (2024) *European commission*. 66 p. URL: [https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-be4c-fl52a8232961\\_en](https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-be4c-fl52a8232961_en) (Accessed 19 November 2024) (in English).

17. EU Digital Europe Programme (2021–2027) (2024). *Diia. Business*. URL: [https://business.diia.gov.ua/finance/program/programa\\_es\\_cifrova\\_evropa\\_2021\\_2027#block2](https://business.diia.gov.ua/finance/program/programa_es_cifrova_evropa_2021_2027#block2) (Accessed 13 November 2024) (in Ukrainian).

18. OECD (2024) *Increasing resilience by accelerating the digital transformation of business in Ukraine*. OECD Publishing, Paris. 118 p. <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk> (in Ukrainian).

19. Kruhlova, O., Tverdokhlib, K. (2022) Ukraine Global and Digital Competitiveness Index. *Grail of Science*, no. 18–19, pp. 23–25. <http://dx.doi.org/10.36074/grail-of-science.26.08.2022.01> (in English).

## TRENDS IN DIGITAL ECONOMIC DEVELOPMENT AND VIRTUAL BUSINESS MOBILITY

*Kateryna M. Kraus*, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy (Ukraine).

E-mail: [k23k@ukr.net](mailto:k23k@ukr.net)

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-1-38-3>

**Keywords:** *digital transformation, economic relations, digitalization of business structures, business mobility, digital technologies, digital society, digital competitiveness, sustainable development*

**JEL classification:** *O10, O33, P13, O57*

Transformation in economic relations is marked by innovation, digitalization, knowledge orientation, environmental friendliness, and networks of communications. In order to identify and evaluate the level of influence of digital changes on the socio-economic aspects of society and business mobility, the article describes the degree of spread of advanced technologies on a global scale. This analyzes the dynamics of changes in individual socio-demographic indicators in the world from the standpoint of accessibility and prevalence of the use of modern ICTs, devices, and networks in 2014, 2017, 2021, and 2024. It has been found that



digital transformation manifests not only in increasing the number of active Internet users, but also in changing their behavior in the virtual world. A retrospective overview of the state of individual socio-demographic indicators worldwide under the influence of the use of modern ICTs, devices, and networks in the last decade has shown that the number of mobile subscribers and registered users of social networks is increasing rapidly. It is revealed that such trends facilitate communication between relatives, cooperation with colleagues and partners, interaction with public authorities, etc. The link between the level of digital changes in the country and the economic well-being of its society members has been revealed. For this purpose, the dynamics of GDP changes per capita in individual countries with the highest level and in Ukraine in 2021 and 2024 were monitored. The leaders in the mentioned indicator in 2024 are countries that demonstrate compliance with the principles of sustainable development, digital transformation, innovative activity, institutional change, human capital development, and business mobility. Modern technologies are able to ensure the strengthening of the competitive capacity of the country's economy and its individual business structures, the formation of a digital society, expanding citizens' access to digital services and services, and creating an inclusive and multifunctional digital space for the rapid and easy interaction of all participants in economic relations.

*Одержано 21.01.2025.*

УДК 331.5

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-1-38-4>

**Е.М. ЛИМОНОВА,**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри глобальної економіки  
Університету імені Альфреда Нобеля,  
м. Дніпро (Україна)*

<https://orcid.org/0000-0002-7378-602X>

**Р.М. КЛЮЧНИК,**

*кандидат політичних наук, доцент,  
доцент кафедри глобальної економіки  
Університету імені Альфреда Нобеля,  
м. Дніпро (Україна)*

<https://orcid.org/0000-0001-6787-275X>

## **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК ПРАЦІ: ВИКЛИКИ, СТРУКТУРНІ ЗМІНИ ТА ВПЛИВ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ<sup>1</sup>**

У статті розглядаються сучасні тенденції розвитку ринку праці в країнах Європейського Союзу, зокрема структурні зміни зайнятості, викликані цифровізацією, старінням населення, екологічним переходом та міграційними процесами. Досліджено основні проблеми ринку праці, такі як дефіцит кваліфікованих кадрів у високотехнологічних секторах, невідповідність навичок працівників сучасним вимогам роботодавців та зростання кількості вакансій, які залишаються незаповненими.

Особливу увагу приділено ролі міграції, зокрема впливу українських біженців на європейський ринок праці. Проаналізовано як позитивні аспекти залучення трудових мігрантів до економіки ЄС, так і виклики, пов'язані з їхньою інтеграцією, визнанням професійних кваліфікацій та конкуренцією за робочі місця.

Підкреслено, що мігранти часто стикаються з важкими умовами на шляху до Європи, включаючи небезпеки, пов'язані з незаконними міграційними маршрутами. Деякі

<sup>1</sup> Стаття підготовлена у рамках реалізації міжнародного проєкту «Конкурентоспроможність Європи у новій глобальній економіці» № 101176059 – EuCompet – ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.



Co-funded by  
the European Union

Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

країни явно чи приховано сприяють потраплянню мігрантів на територію ЄС. Наведено приклад острова Лампедуза, який уже протягом кількох років є місцем гуманітарної кризи, де мігранти проживають без належних умов. Розглянуто деякі правові проблеми, пов'язані з прибуттям мігрантів у країни ЄС. Зазначено, що європейські країни продовжують працювати над вирішенням цих проблем, розробляючи різні політичні рішення та стратегії управління міграцією та інтеграції мігрантів у суспільство.

У роботі також висвітлено динаміку змін у сфері зайнятості в різних галузях економіки ЄС за останнє десятиліття. Особливу увагу приділено політичним наслідкам міграційних процесів. Наведено приклади євроскептичних партій, які підтримують обмеження міграції.

Результати дослідження підтверджують необхідність гнучкої адаптації ринку праці до сучасних викликів, зокрема через реформування освітніх програм, розвиток механізмів перекваліфікації працівників, стимулювання мобільності робочої сили та впровадження ефективних стратегій інтеграції мігрантів.

**Ключові слова:** *європейський ринок праці, зайнятість, цифровізація, міграція, дефіцит кадрів, освітні реформи, кваліфікація працівників*

**JEL classification:** *F22, J23, J40, J69, O15*

The article examines current labour market trends in European Union countries, particularly structural changes in employment driven by digitalization, population aging, the green transition, and migration processes. The study explores key labour market challenges, such as the shortage of skilled workers in high-tech sectors, the mismatch between workers' skills and modern employer requirements, and the growing number of job vacancies that remain unfilled.

Special attention is paid to the role of migration, particularly the impact of Ukrainian refugees on the European labour market. The article analyzes both the positive aspects of integrating labour migrants into the EU economy and the challenges associated with their integration, recognition of professional qualifications, and competition for jobs.

It is emphasized that migrants often face harsh conditions on their journey to Europe, including dangers associated with illegal migration routes. Some countries facilitate the entry of migrants into the EU. The example of Lampedusa is provided, which has been a site of humanitarian crisis for several years, where migrants live in inadequate conditions. Certain legal issues related to the arrival of migrants in EU countries are examined. It is noted that European countries continue working to address these challenges by developing various political solutions and strategies for managing migration and integrating migrants into the European society.

The study also highlights employment dynamics across various economic sectors in the EU over the past decade. Particular attention is paid to the political consequences of migration processes, including the examples of Eurosceptic parties supporting migration restrictions.

The research findings confirm the need for a flexible adaptation of the labour market to modern challenges, particularly through educational reforms, the development of reskilling mechanisms, the promotion of labour mobility, and the implementation of effective migrant integration strategies.

**Keywords:** *European labour market, employment, digitalization, migration, staff shortage, educational reforms, employee qualifications*

**JEL classification:** *F22, J23, J40, J69, O15*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У країнах Європи спостерігається помітний дисбаланс на ринку праці: у багатьох галузях зберігається повсюдна нестача робочої сили, а в інших – надлишок

кваліфікованих кадрів і дефіцит робочих місць. На сучасний стан ринку праці Європи впливають певні трансформації ХХІ століття, що виходять за рамки суто економічних процесів.

*Цифровізація.* Майже всі галузі економіки Європи відчувають вплив цифрової трансформації. Так, запроваджуються нові технології, покликані збільшити ефективність та якість роботи бізнесу, виробництва, прийняття рішень тощо. У 2014-2019 рр. ЄС суттєво просунувся у напрямку підвищення цифрової конкурентоспроможності, підвищення рівня діджиталізації економіки та суспільства [1, с. 10]. Однак ці технології вимагають принципово нових навичок, а отже, роботодавцям необхідно приділяти значну увагу освіті та перепідготовці працівників.

*Старіння населення.* За даними Євростату, до 2050 р. відбудуться суттєві зміни в демографічній структурі ЄС. Так, медіанний вік жителя ЄС сягне 48,2 року, а відсоток людей у віці понад 55 років сягне 45,9% населення Італії та понад 45% населення Литви, Португалії, Греції та Латвії [2].

*Перехід до кліматично нейтральної економіки.* Розвиток технологій чистої енергії та відмова від використання викопного палива впливають на ринок праці амбівалентно, одночасно надаючи і ліквідуючи робочі місця. За даними SolarPower Europe, на кінець 2023 р. кількість працівників у сфері сонячної енергетики збільшилася на 39% і становила 648 тис. осіб у порівнянні з 466 тис. осіб у 2021 р. [3, с. 4]. Таким чином, зелений перехід істотно впливає на ринок праці, а з роками цей вплив може стати ще більш значущим.

Відтак, актуальним залишається питання формування ринку праці в ЄС у контексті змін вимог роботодавців та інших факторів, як-от вплив мігрантів та розвиток технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення досліджуваної проблеми, та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.** Багато науковців присвятили свої дослідження проблемам європейського ринку праці. Так, Д. Кард, лауреат Нобелівської премії з економіки, разом з А. Крюгером в роботі «Immigration, Poverty, and Socioeconomic Inequality» [4] з'ясували, що підвищення мінімальної зарплати не призводить до зниження рівня зайнятості, що суперечить традиційним економічним теоріям. Крім того, дослідниками було проаналізовано вплив імміграції на ринок праці та нерівність у доходах, зокрема, в європейських реаліях.

О. Бланшар та Ф. Джавацці у своїй праці «Macroeconomic Effects of Regulation and Deregulation in Goods and Labor Markets» [5] проаналізували причини високого рівня безробіття в Європі та запропонували можливі шляхи його зниження. Також вони дослідили вплив регулювання та дерегулювання на товарних ринках і ринках праці в європейських країнах.

В. Монастіріотіс та С. Саккас у своїй праці «Employment mobility and labour market flexibility in the EU» [6] на конкретних прикладах розглядають, як гнучкість зайнятості впливає на чутливість міжрегіональної міграції у відповідь на рівень безробіття в регіоні.

Вітчизняні дослідники З.А. Атаманчук, К.В. Барчук та Д.О. Оришко розглядають міграційні процеси в Європі у контексті сучасних викликів та

загроз. Зокрема, вони припускають, що «міграція працездатного населення під час війни з України до країн Європи матиме серйозні наслідки для української економіки, а також є певним тягарем для бюджетів країн, що приймають українських біженців» [7, с. 10]. О. Сторожук [8] розглядає проблеми збереження соціально-трудового потенціалу регіону в умовах загроз воєнного стану і посилення міграційної мобільності молоді.

Ці та інші наукові праці надають глибокий аналіз різних аспектів ринку праці в Європі. Ми в нашому дослідженні більш глибоко проаналізуємо зміни у структурі зайнятості в Європейському Союзі, а також розглянемо певні політичні аспекти міграції в ЄС на сучасному етапі.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз сучасних тенденцій розвитку ринку праці в Європейському Союзі, виявлення ключових проблем зайнятості та дисбалансів між попитом і пропозицією робочої сили, розгляд вимог роботодавців до шукачів роботи та їх впливу на формування професійних компетенцій, а також дослідження ролі українських вимушених мігрантів у структурі зайнятості ЄС.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Починаючи з 2020 р., триває відновлення європейського ринку праці після пандемії COVID-19 та спричинених нею обмежень в економічному житті. Утім, він наразі далекий від задоволення всіх потреб населення. Рівень зайнятості в ЄС становив лише 75,3% у 2023 р., причому спостерігається значний гендерний дисбаланс: серед чоловіків зайнятість становить 80,4%, серед жінок – 70,2% [9]. При цьому рівень зайнятості неоднаковий у різних країнах: у Нідерландах він становить 83,5%, у Швеції 82,6%, в Естонії 82,1%, в Чехії та Мальті по 81,7%, у ФРН – 81,1%. У той же час у Румунії – 68,7%, у Греції – 67,4%, в Італії – 66,3% [9]. Можна вважати, що це є свідченням поступового подолання розриву між посткомуністичними країнами та тими, які ніколи не були під впливом комуністичних режимів: Естонія та Чехія мають набагато вищий рівень зайнятості, ніж Греція та Італія. Але не варто забувати й про те, що часто посткомуністичні країни є донорами мігрантів. Можливо, потенційні безробітні вже проживають в інших країнах.

Однією з нагальних проблем ринку праці будь-якої країни є певний розрив між освітою та вимогами роботодавців. Природньо, що останні намагаються отримати фахівців, які володіють новітніми технологіями та мають специфічні навички, які підходять саме під їхній тип бізнесу. Але не варто забувати про те, що система освіти часто є одним із консервативних соціальних інститутів, що призводить до певного «відставання» від вимог ринку праці. Звичайно, у сучасних демократичних країнах цей розрив здебільшого не є критичним, але задоволення вимог ринку праці завжди являє собою проблему, яку слід вирішувати комплексно.

Вимоги роботодавців щодо навичок і компетенцій напряму впливають на зміну вимог до випускників вищих навчальних закладів (табл. 1.).

У 2020 р. на Всесвітньому економічному форумі в Давосі були розглянуті ТОП-10 навичок, які будуть актуальними у 2025 р. [10]. Відповідно заклади освіти вже коригують перелік навичок, умінь та компетенцій для студентів.

Аналітичне мислення та розв'язання проблем посідають перше місце серед навичок майбутнього. Але дедалі частіше серед побажань роботодавців з'являється наявність таких навичок, як активне навчання, витривалість, стресостійкість та інноваційність.

Таблиця 1

**Найбільш запитувані навички випускників ЗНО у Європі (2015 – 2025 рр.)**

2015	2020	2025
Комплексне вирішення проблем	Комплексне вирішення проблем	Аналітичне мислення та інновації
Координація з іншими	Критичне мислення	Активне навчання та стратегії навчання
Управління людьми	Творчість	Комплексне вирішення проблем
Критичне мислення	Управління людьми	Критичне мислення та аналіз
Переговори	Координація з іншими	Креативність, оригінальність та ініціативність
Контроль якості	Емоційний інтелект	Лідерство та соціальний вплив
Орієнтація на послуги	Судження та прийняття рішень	Використання, моніторинг і контроль технологій
Судження та прийняття рішень	Орієнтація на послуги	Технологічний дизайн і програмування
Активне слухання	Переговори	Стійкість, стресостійкість і гнучкість
Креативність	Когнітивна гнучкість	Міркування, вирішення проблем та ідеї

Джерело: [10]

Таким чином, значна частина громадян країн ЄС та мігрантів буде змушена пройти перепідготовку або здобути нову освіту. Дедалі більша кількість стейкхолдерів усвідомлює той факт, що схема «кілька років освіти + кілька десятиліть роботи» майже не працює. Необхідно постійно вдосконалювати свої навички, проходити курси, тренінги, перекваліфікацію тощо. Наприклад, сьогодні значною популярністю користуються психологічні тренінги, на яких учасники здобувають soft skills на кшталт стресостійкості, гнучкості, розвивають емоційний інтелект та креативність (відповідно до навичок, наведених у табл. 1). Крім того, необхідно вдосконалювати свої знання іноземних мов та комп'ютерних технологій, що є надзвичайно важливим в епоху штучного інтелекту.

Важливим чинником, що впливає на ринок праці, є міграція. Міграційні процеси тривають постійно, з розвитком людських цивілізацій вони

посилювалися, але в першій чверті XXI століття вони набули глобальних масштабів. Європейський Союз, як і США, відчуває помітний вплив глобальних міграційних процесів.

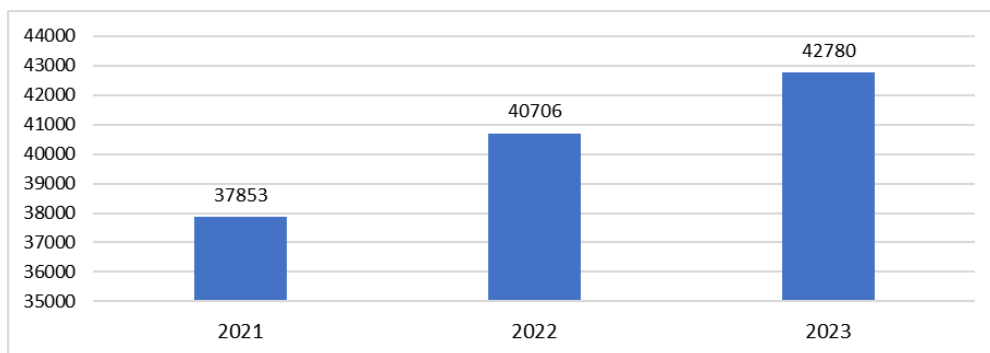
Мігранти в цілому є дещо молодшими за корінних мешканців країн, де вони проживають. Станом на січень 2024 р. медіанний вік уродженців ЄС становив 45,1 року, у той же час медіанний вік жителів ЄС, народжених межами ЄС, становив 43,1 року [11]. Окрім цього, загальновідомим є факт нерівномірного розподілу мігрантів між країнами ЄС. Так, найбільшу кількість мігрантів приймають Німеччина, Іспанія, Франція, Італія (потужні економіки Західної Європи). Серед країн Центральної Європи помітну кількість мігрантів приймає Польща.

Країни з високим рівнем міграції стикаються з великою кількістю проблем, які можна розділити на 4 групи [12, с. 193-195].

1. *Економічні проблеми.* Серед економічних проблем, спричинених міграцією, можна виокремити:

- навантаження на соціальні системи: мігранти можуть створювати додаткове навантаження на соціальні служби, включаючи медицину та освіту;

- проблеми ринку праці: мігранти конкурують за робочі місця з місцевим населенням, що особливо помітно в умовах економічних труднощів (рис. 1).



**Рис. 1. Кількість працюючих мігрантів в країнах ЄС, тис. осіб**

Побудовано за [13]

Рис. 1 демонструє, що, починаючи з 2021 р., кількість працюючих мігрантів зростає і на кінець 2023 р. досягла 42780 тис. осіб.

2. *Соціальні конфлікти.* Мігранти часто є носіями цінностей, відмінних від європейських. Часто вони не бажають адаптуватися в новому суспільстві та поведуться відповідно до норм та правил, які засвоїли у себе вдома.

3. *Гуманітарні кризи.* Часто мігранти стикаються з важкими умовами на шляху до Європи, включаючи небезпеки, пов'язані з незаконними міграційними маршрутами. Деякі країни явно чи приховано сприяють потраплянню мігрантів на територію ЄС. Італійський острів Лампедуза вже протягом кількох років є місцем гуманітарної кризи, де мігранти проживають без належних умов.

4. *Правові проблеми.* До них можна віднести такі:



- невизначеність статусу: багато мігрантів мають проблеми, пов'язані з легальним статусом та отриманням права на перебування;
- повернення: деякі країни ЄС проводять політику депортації нелегальних мігрантів, що може викликати гуманітарні проблеми;
- злочинність: мігранти часто причетні до правопорушень, що викликає незадоволення місцевого населення.

Європейські країни продовжують працювати над вирішенням цих проблем, розробляючи різні політичні рішення та стратегії управління міграцією та інтеграції мігрантів у суспільство.

Слід особливо відзначити вплив міграції (легальної та нелегальної) на політичні процеси в ЄС. Протягом останнього десятиліття значною популярністю користуються антисистемні, популістські сили здебільшого правого спрямування. Вони обіцяють вирішення міграційних проблем та посилення контролю за мігрантами. На нашу думку, не варто розглядати ці політичні сили як щось «добре» чи «погане». Їх популярність є закономірним результатом тих проблем, які пов'язані з міграційними процесами в ЄС. Так, терористична загроза в країнах Європи використовуються правими партіями як аргумент на користь більш жорсткої міграційної політики. Серед цих партій – «Альтернатива для Німеччини» (ФРН) та «Національне об'єднання» (Франція). Слід також зазначити, що ці партії є євроскептичними, тобто висловлюють недовіру до європейських інституцій. При цьому ми повинні усвідомлювати, що ці політичні партії відстоюють інтереси мільйонів громадян.

Важливим є аналіз впливу саме українських тимчасових біженців на європейський ринок праці. Члени Європейського Союзу імплементували Директиву про тимчасовий захист, яка гарантувала біженцям з України доступ до житла, соціального забезпечення та медичної допомоги. Українці отримали право на дозвіл на проживання в ЄС, на ринок праці, на навчання дітей.

Вплив українських біженців на європейський ринок праці залежить від низки факторів, таких як законодавство країни проживання, рівень інтеграції біженців і специфіка місцевих ринків праці. Станом на лютий 2025 р. біженці з України розподілені між країнами ЄС наступним чином (табл. 2):

Таблиця 2

**Кількість біженців з України, які користуються тимчасовим захистом в ЄС на початок 2025 р.**

Країна ЄС	Кількість осіб
Німеччина	1243445
Польща	993795
Чехія	389830
Іспанія	216975
Румунія	177715
Італія	171545
Словаччина	132120
Нідерланди	121645
Ірландія	112680
Бельгія	87365

Джерело: [14]

Кількість мігрантів, які перебувають у інших країнах, порівняно незначна. Усього в країнах ЄС перебувають 4,2 млн громадян України, які мають тимчасовий захист [15].

До позитивного впливу міграції з України можна віднести наступні її наслідки:

1. *Заповнення вакансій.* У деяких європейських країнах спостерігається дефіцит робочої сили в певних галузях, таких як сільське господарство, будівництво і сфера послуг. Українські біженці сприяють заповненню цих вакансій.

2. *Якість трудового ресурсу.* Серед українців є багато людей, які можуть зайняти певні спеціалізовані позиції на ринку праці, оскільки є фахівцями з якісною освітою (часто закордонною) та знанням іноземних мов.

3. *Підтримка місцевих бізнесів.* Українські біженці споживають товари та послуги, впливаючи на сукупний попит і стимулюючи зростання місцевого бізнесу.

4. *Створення нових підприємств.* Деякі біженці відкривають власний бізнес, що може сприяти економічному розвитку і створенню нових робочих місць.

5. *Нові перспективи.* Різноманіття робочої сили може приносити нові ідеї і підходи до роботи, що може позитивно впливати на інноваційність і конкурентоспроможність європейських компаній, які можуть ознайомитися з досвідом ведення бізнесу в інших країнах.

Але аналіз ринку праці в Європі свідчить, що українці, які мають тимчасовий захист, можуть чинити й негативний вплив.

1. *Напруженість на ринку праці.* В умовах високого безробіття українські біженці можуть конкурувати з місцевими жителями за робочі місця, що може призвести до соціальної напруженості.

2. *Мовний бар'єр.* Без певного рівня володіння місцевими мовами (часто й англійською) біженці можуть мати труднощі при пошуку роботи.

3. *Визнання кваліфікацій.* Проблеми з визнанням професійних кваліфікацій і дипломів можуть ускладнити доступ до професійних позицій на ринку праці.

4. *Нестабільність.* Багато біженців можуть бути зайняті на тимчасових або неповних ставках, що не забезпечує стабільного доходу і впевненості у майбутньому [12, с. 195-197].

У рамках цього дослідження ми залишаємо «за дужками» й негативний вплив міграції з України на власне українську економіку. Демографічний дисбаланс буде лише поглиблюватися, адже виїжджають (і, ймовірно, не повернуться) молоді люди, у тому числі з дітьми. Якщо в Україні буде прийнято рішення щодо залучення мігрантів до відбудови країни, то ми можемо зіштовхнутися з тими проблемами, які вже були згадані нами вище на прикладі країн ЄС.

**Висновки.** Зміни на європейському ринку праці спричинені комплексом факторів, серед яких можна відзначити демографічні зміни, діджиталізацію, екологічний перехід, міграційні процеси тощо. Незважаючи на зростання рівня зайнятості, у ЄС спостерігається суттєвий дефіцит кваліфікованих фахівців. Структурні зміни в економіці істотно впливають на розподіл

робочих місць; помітна нестача кваліфікованих кадрів не скасовує явища безробіття: зайнятість навіть у найуспішніших економіках ЄС ледве перевищує 80%.

Однією з ключових проблем сучасної Європи є міграція. З одного боку, вона дозволяє частково подолати дефіцит робочої сили та задовольнити потреби бізнесу у кваліфікованих фахівцях. З іншого боку, мігранти з інших країн не завжди швидко адаптуються та починають працювати. У сучасній Європі існують політичні сили, які будують свої програми навколо більш жорсткої міграційної політики.

Мігранти з України також впливають на економічну ситуацію в Європі. Слід зазначити, що серед наших співвітчизників досить багато кваліфікованих спеціалістів, що позитивно впливає на розвиток європейського бізнесу. Але цей факт одночасно перешкоджає розвиватися українській економіці, яка залишається без цих кадрів. Перспективи вищевикладеного для України можуть стати предметом подальших досліджень.

### *Список використаних джерел*

1. Бочарова Ю.Г., Чернега О.Б., Кожухова Т.В. Діджиталізація та цифрові трансформації в ЄС. Економіка і організація управління. 2021. № 2 (42). С. 6-19. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.1>.
2. Ageing Europe – statistics on population developments. Eurostat. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing\\_Europe\\_-\\_statistics\\_on\\_population\\_developments](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing_Europe_-_statistics_on_population_developments) (accessed 15 February 2025)
3. EU Solar Jobs Report 2023. Elettromagazine. URL: <https://elettromagazine.it/wp-content/uploads/2023/10/Report-Solar-Job-.pdf> (accessed 15 February 2025)
4. Card D., Raphael S., eds. Immigration, Poverty, and Socioeconomic Inequality. New York: Russell Sage Foundation, 2013. URL: [https://sociology.berkeley.edu/sites/default/files/faculty/bloemraad/Fox\\_Bloemraad\\_Kesler\\_Imm\\_Social\\_Policy\\_2013.pdf](https://sociology.berkeley.edu/sites/default/files/faculty/bloemraad/Fox_Bloemraad_Kesler_Imm_Social_Policy_2013.pdf) (accessed 15 February 2025)
5. Blanchard O., Giavazzi F. Macroeconomic Effects of Regulation and Deregulation in Goods and Labor Markets. NBER Working Paper No. 8120. 2001. URL: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w8120/w8120.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w8120/w8120.pdf) (accessed 15 February 2025)
6. Monastiriotis V., Sakkas S. Employment mobility and labour market flexibility. LEQS Paper No. 168/2020. April 2021. URL: <https://www.lse.ac.uk/european-institute/Assets/Documents/LEQS-Discussion-Papers/LEQSPaper168.pdf> (accessed 15 February 2025)
7. Атаманчук З. А., Барчук К. В., Оришко Д. О. Міграційні процеси в Європі в умовах сучасних викликів і загроз. БізнесІнформ. 2023. № 11. С. 6-11. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-6-11>
8. Сторожук О. Збереження соціально-трудового потенціалу регіону в умовах загроз та інтенсифікації міграційної мобільності молоді. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5042/4988> (дата звернення: 15.02.2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-191>

9. Employment – annual statistics. Eurostat. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment\\_-\\_annual\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics) (accessed 15 February 2025)

10. These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. URL: [https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/?fbclid=IwAR3hyMNY73A-WrEH7Fjap-WqRNCqMtaqlngJeIhHZXdyGMmO4ppJCZgAk&utm\\_content=21%2F10%2F2020+21%3A30&utm\\_medium=social\\_scheduler&utm\\_source=facebook&utm\\_term=Education+and+Skills](https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/?fbclid=IwAR3hyMNY73A-WrEH7Fjap-WqRNCqMtaqlngJeIhHZXdyGMmO4ppJCZgAk&utm_content=21%2F10%2F2020+21%3A30&utm_medium=social_scheduler&utm_source=facebook&utm_term=Education+and+Skills) (accessed 15 February 2025).

11. EU population diversity by citizenship and country of birth. Eurostat. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=EU\\_population\\_diversity\\_by\\_citizenship\\_and\\_country\\_of\\_birth#:~:text=%3A%20Eurostat%20\(migr\\_imm2ctz\)-,Migrant%20population%3A%2027.3%20million%20non-EU%20citizens%20living%20in%20the,compared%20to%20the%20previous%20year](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=EU_population_diversity_by_citizenship_and_country_of_birth#:~:text=%3A%20Eurostat%20(migr_imm2ctz)-,Migrant%20population%3A%2027.3%20million%20non-EU%20citizens%20living%20in%20the,compared%20to%20the%20previous%20year) (accessed 15 February 2025).

12. Конкурентоспроможність Європи в новій глобальній економіці: навчальний посібник [Електронний ресурс] / С.О. Федулова, А.О. Задоя, А.С. Магдич, О.А. Задоя, Р.М. Ключник, Е.М. Лимонова. За загальною редакцією проф. С.О. Федулової та А.О. Задоя. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2025. 244 с.

13. Employment by sex, age, migration status, professional status and full/part time. Eurostat. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_egaftsm\\_custom\\_14847231/default/table?lang=en&page=time:2023](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_egaftsm_custom_14847231/default/table?lang=en&page=time:2023) (accessed 15 February 2025).

14. Estimated number of refugees from Ukraine recorded in Europe and Asia since February 2022 as of February 2025, by selected country. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1312584/ukrainian-refugees-by-country/#:~:text=Ukrainian%20refugees%20in%20Germany,officially%20counted%20by%20the%20authorities> (accessed 15 February 2025).

15. Nearly 4.2 million people under temporary protection in August. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241010-1> (accessed 15 February 2025).

## References

1. Ageing Europe – statistics on population developments. Eurostat. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing\\_Europe\\_-\\_statistics\\_on\\_population\\_developments](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing_Europe_-_statistics_on_population_developments) (accessed 15 February 2025)

2. Atamanchuk, Z. A., Barchuk, K. V., Oryshko, D. O. (2023). *Mihratsiini protsesy v Yevropi v umovakh suchasnykh vyklykiv i zahroz* [Migration processes in Europe in the context of modern challenges and threats]. *BiznesInform* [Business Inform]. No. 11. P. 6-11 (in Ukrainian). DOI: <https://doi.org/10.32983/222-4459-2023-11-6-11>

3. Blanchard, O., Giavazzi, F. Macroeconomic Effects of Regulation and Deregulation in Goods and Labor Markets (2001). NBER Working Paper No.

8120. URL: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w8120/w8120.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w8120/w8120.pdf) (accessed 15 February 2025)

4. Bocharova, Yu.H., Cherneha, O.B., Kozhukhova, T.V. (2021). *Didzhitalizatsiia ta tsyfrovi trasnformatsii v YeS* [Digitalization and digital transformations in the EU]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia* [Economics and organization of management]. No. 2 (42). P. 6-19 (in Ukrainian). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.1>.

5. Card, D., Raphael, S., eds. (2013). *Immigration, Poverty, and Socioeconomic Inequality*. New York: Russell Sage Foundation. URL: [https://sociology.berkeley.edu/sites/default/files/faculty/bloemraad/Fox\\_Bloemraad\\_Kesler\\_Imm\\_Social\\_Policy\\_2013.pdf](https://sociology.berkeley.edu/sites/default/files/faculty/bloemraad/Fox_Bloemraad_Kesler_Imm_Social_Policy_2013.pdf) (accessed 15 February 2025)

6. Employment – annual statistics. Eurostat. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment\\_-\\_annual\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics) (accessed 15 February 2025)

7. Employment by sex, age, migration status, professional status and full/part time. Eurostat. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_egaftsm\\_custom\\_14847231/default/table?lang=en&page=time:2023](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_egaftsm_custom_14847231/default/table?lang=en&page=time:2023) (accessed 15 February 2025).

8. Estimated number of refugees from Ukraine recorded in Europe and Asia since February 2022 as of February 2025, by selected country. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1312584/ukrainian-refugees-by-country/#:~:text=Ukrainian%20refugees%20in%20Germany,officially%20counted%20by%20the%20authorities> (accessed 15 February 2025).

9. EU population diversity by citizenship and country of birth. Eurostat. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=EU\\_population\\_diversity\\_by\\_citizenship\\_and\\_country\\_of\\_birth#:~:text=%3A%20Eurostat%20\(migr\\_imm2ctz\)-,Migrant%20population%3A%2027.3%20million%20non-EU%20citizens%20living%20in%20the,compared%20to%20the%20previous%20year](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=EU_population_diversity_by_citizenship_and_country_of_birth#:~:text=%3A%20Eurostat%20(migr_imm2ctz)-,Migrant%20population%3A%2027.3%20million%20non-EU%20citizens%20living%20in%20the,compared%20to%20the%20previous%20year) (accessed 15 February 2025).

10. EU Solar Jobs Report 2023. *Elettricomagazine*. URL: <https://elettricomagazine.it/wp-content/uploads/2023/10/Report-Solar-Job-.pdf> (accessed 15 February 2025)

11. *Konkurentospromozhnist Yevropy v novii hlobalnii ekonomitsi: navchalnyi posibnyk* [Europe's Competitiveness in the New Global Economy: textbook] [Electronic edition] / S S.O. Fedulova, A.O. Zadoia, A.S. Mahdich, O.A. Zadoia, R.M. Kliuchnyk, E.M. Lymonova. Edited by Prof. A. Zadoia, Prof. S. Fedulova. Dnipro: Alfred Nobel University, 2025. 244 p. (in Ukrainian).

12. Monastiriotis, V., Sakkas, S. (2021). Employment mobility and labour market flexibility. LEQS Paper No. 168/2020. April 2021. URL: <https://www.lse.ac.uk/european-institute/Assets/Documents/LEQS-Discussion-Papers/LEQSPaper168.pdf> (accessed 15 February 2025)

13. Nearly 4.2 million people under temporary protection in August. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241010-1> (accessed 15 February 2025).

14. Storozhuk, O. (2024). *Zberezhenia sotsialno-trudovoho potentsialu rehionu v umovakh zahroz ta intensyfikatsii mihratsiinoi mobilnosti molodi* [Preserving of the social and labour potential of the region in the conditions of

threats and intensification of youth migration mobility]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society]. 2024. Issue 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5042/4988> (accessed 15 February 2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-191>

15. These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. URL: [https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/?fbclid=IwAR3h\\_yMNY73A-WrEH7Fjap-WqRNCogMTaqIngJeIhHZXdyGMmO4ppJCZgAk&utm\\_content=21%2F10%2F2020+21%3A30&utm\\_medium=social\\_scheduler&utm\\_source=facebook&utm\\_term=Education+and+Skills](https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/?fbclid=IwAR3h_yMNY73A-WrEH7Fjap-WqRNCogMTaqIngJeIhHZXdyGMmO4ppJCZgAk&utm_content=21%2F10%2F2020+21%3A30&utm_medium=social_scheduler&utm_source=facebook&utm_term=Education+and+Skills) (accessed 15 February 2025).

## EUROPEAN LABOUR MARKET: CHALLENGES, STRUCTURAL CHANGES AND THE IMPACT OF MIGRATION PROCESSES

*Elvina Lymonova*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [dh.ier@duan.edu.ua](mailto:dh.ier@duan.edu.ua)

*Ruslan Kliuchnyk*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [nobelpolis@duan.edu.ua](mailto:nobelpolis@duan.edu.ua)

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-1-38-4>

**Keywords:** *European labour market, employment, digitalization, migration, staff shortage, educational reforms, employee qualifications*

**JEL classification:** *F22, J23, J40, J69, O15*

The article examines current labour market trends in European Union countries, particularly structural changes in employment driven by digitalization, population aging, the green transition, and migration processes. The study explores key labour market challenges, such as the shortage of skilled workers in high-tech sectors, the mismatch between workers' skills and modern employer requirements, and the growing number of job vacancies that remain unfilled.

Special attention is paid to the role of migration, particularly the impact of Ukrainian refugees on the European labour market. The article analyzes both the positive aspects of integrating labour migrants into the EU economy and the challenges associated with their integration, recognition of professional qualifications, and competition for jobs.

It is emphasized that migrants often face harsh conditions on their journey to Europe, including dangers associated with illegal migration routes. Some countries facilitate the entry of migrants into the EU. The example of Lampedusa is provided, which has been a site of humanitarian crisis for several years, where migrants live in inadequate conditions. Certain legal issues related to the arrival of migrants in EU countries are examined. It is noted that European countries continue working to address these challenges by developing various political solutions and strategies for managing migration and integrating migrants into the European society.

The study also highlights employment dynamics across various economic sectors in the EU over the past decade. Particular attention is paid to the political consequences of migration processes, including the examples of Eurosceptic parties supporting migration restrictions.



The research findings confirm the need for a flexible adaptation of the labour market to modern challenges, particularly through educational reforms, the development of reskilling mechanisms, the promotion of labour mobility, and the implementation of effective migrant integration strategies.

*Одержано 17.02.2025.*

УДК 339.9

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-1-38-5>

**А.С. МАГДІЧ,**

*кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри глобальної економіки  
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)*  
<https://orcid.org/0000-0001-9290-9745>

**О.А. ЗАДОЯ,**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри глобальної економіки  
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)*  
<https://orcid.org/0000-0002-4251-3061>

## **ЦИФРОВІ НАВИЧКИ ТА КОМПЕТЕНЦІЇ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОПІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ<sup>1</sup>**

Стаття присвячена дослідженню сучасного стану рівня цифровізації в Україні та проведенню порівняльного аналізу з аналогічними тенденціями в країнах Європи. Для проведення порівняльного аналізу рівня цифрових навичок в Україні та країнах Європейського Союзу були розглянуті такі ключові показники: доступ до мережі Інтернет, користування е-послугами та досвід онлайн-купівлі. Визначено, що в Україні відсоток населення із базовим рівнем цифрових навичок і рівнем вище базового складає майже 60%, що цілком співставно із середнім показником по Євросоюзу і значно перевищує показники країн Центральної та Східної Європи. Україна досягла значного покращення в доступі до Інтернету, де рівень доступу в 2023 році досяг 93,8% серед дорослого населення, що є наближеним до середнього показника ЄС, який становить близько 93%. Проте, порівняно з більш розвиненими країнами Європи, де доступ до Інтернету в більшості держав-членів ЄС перевищує 90%, а в Західній та Північній Європі навіть досягає 98%, Україна стикається з певними бар'єрами, такими як недостатній рівень цифрових навичок у значній частини населення та обмежений доступ до інфраструктури в деяких регіонах. Порівняння статистичних даних щодо використання електронних послуг в Україні та країнах Європи демонструє, що в Україні використання електронних

<sup>1</sup> Стаття підготовлена у рамках реалізації міжнародного проєкту «Конкурентоспроможність Європи у новій глобальній економіці» № 101176059 – EuCompet – ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.



Co-funded by  
the European Union

Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

послуг значно відстає від європейських стандартів: лише 39,2% населення користується онлайн-сервісами, що значно нижче за рівень у ЄС (70%). Основною причиною, чому українці не використовують онлайн-послуги, є відсутність потреби (86,8%), що свідчить про недостатнє поширення інформації та досвіду. Онлайн-шопінг в Україні та Європі демонструє схожі тенденції зростання, зокрема серед молоді та в популярних категоріях товарів, таких як одяг і товари для дому. Проте частка онлайн-покупців в Україні все ще нижча, ніж у більшості європейських країн. Основними викликами та бар'єрами як для України, та і для ЄС є розрив між поколіннями, відмінності у доступі до технологій та Інтернету між бідними та заможними верствами населення, нестача спеціалістів у сфері ІКТ, різниця у доступі до цифрового навчання між сільськими та міськими районами, питання фінансування програм цифрової освіти, підтримка з боку урядів та приватного сектору.

**Ключові слова:** економічний розвиток, цифровізація, цифрові навички, е-послуги, онлайн-купівлі, цифрові технології, інвестиції, державна політика, цифровий розрив, технології та зайнятість, інноваційна політика, бізнес-субсидії

**JEL classification:** F63, F68, O33, O38, R38

The article is devoted to studying the current state of digitalization in Ukraine and conducting a comparative analysis with similar trends in European countries. To conduct a comparative analysis of the level of digital skills in Ukraine and the countries of the European Union, the following key indicators were considered: access to the Internet, use of e-services and experience of online shopping. It was determined that in Ukraine the percentage of the population with a basic level of digital skills and a level above the basic level is almost 60%, which is quite comparable to the average in the European Union and significantly exceeds the indicators of the countries of Central and Eastern Europe. The results of the study of the digital skills of Ukrainians indicate that, compared to Europe, the situation in Ukraine regarding access to the Internet and digital skills demonstrates progress, but also indicates certain challenges. Ukraine has made significant improvements in internet access, with the rate of access reaching 93.8% among the adult population in 2023, close to the EU average of around 93%. However, compared to more developed European countries, where internet access in most EU Member States exceeds 90% and in Western and Northern Europe even reaches 98%, Ukraine faces certain barriers, such as insufficient digital skills among a significant part of the population and limited access to infrastructure in some regions. A comparison of statistics on the use of e-services in Ukraine and European countries shows that in Ukraine the use of e-services lags significantly behind European standards: only 39.2% of the population uses online services, which is significantly lower than the level in the EU (70%). The main reason why Ukrainians do not use online services is the lack of need (86.8%), which indicates insufficient dissemination of information and experience. Online shopping in Ukraine and Europe shows similar growth trends, particularly among young people and in popular product categories such as clothing and home goods. However, the share of online shoppers in Ukraine is still lower than in most European countries. The main challenges and barriers for both Ukraine and the EU are the generation gap, differences in access to technology and the Internet between poor and wealthy segments of the population, the shortage of ICT specialists, the difference in access to digital learning between rural and urban areas, the issue of financing digital education programs, and support from governments and the private sector.

**Keywords:** economic development, digitalization, digital skills, e-services, online shopping, digital technologies, investments, public policy, digital divide, technology and employment, innovation policy, business subsidies

**JEL classification:** F63, F68, O33, O38, R38

**Постановка проблеми.** Цифрова трансформація є невід’ємною частиною стратегії Європейського Союзу, спрямованої на створення стійкої, кліматично нейтральної та замкненої економіки. Важливою складовою цього процесу є розвиток цифрових навичок і компетенцій, які є основою для успішної інтеграції в цифрове суспільство. У межах своєї цифрової програми Європейська комісія ставить перед собою амбітні цілі, зокрема підвищення рівня цифрових навичок громадян, підготовку висококваліфікованих фахівців у сфері інформаційних технологій та створення безпечної цифрової інфраструктури. Стійка цифрова трансформація є одним із п’яти пріоритетів політики Європейської комісії щодо Східного партнерства після 2020 р. Цю підтримку надають у межах європейської ініціативи EU4Digital. Її мета – розширення цифрового ринку ЄС на країни Східного партнерства та розвиток потенціалу цифрової економіки.

**Огляд літератури.** Підвищення конкурентної боротьби між основними світовими економічними центрами призвело до необхідності перегляду інструментів досягнення сталих переваг на ринках збуту та ресурсів. Саме реалізація інноваційних проєктів, в основі яких покладено набуття сучасних цифрових навичок в поєднанні з застосуванням новітніх технологічних рішень, дозволить вирішити питання економічного розвитку для будь-якої національної економіки в сучасному світі. В науковому середовищі останнім часом було проведено достатньо велику кількість досліджень, спрямованих на аналіз та напрацювання перспективних кроків щодо підвищення ефективності застосування методів цифрової трансформації економіки. Серед вітчизняних та західних науковців можна виділити роботи наступних авторів: Тищенко Д.С., Струтинська О.В., Кучмієва Т.С., Гринько П.Л., Бочелюк В.Й., Вдовиченко Л.Ю., Віал Г., Мартінес-Сантос Дж., Бокек-Кохен Я. [1-9]. В основному дослідження носять характер загального аналізу цифрового середовища та висувають пропозиції щодо його поліпшення та адаптації. Зокрема Струтинська О.В. вважає за необхідне зосередитися на формуванні і розвитку ключових компетентностей, зокрема цифрових, для підготовки майбутніх фахівців для майбутніх професій, і це в свою чергу повинно підтримати конкурентоспроможність економіки [2]. В цьому ж напрямку ведуть дослідження Тищенко Д.С., який пропонує архітектоніку платформи цифрової трансформації діяльності суб’єктів бізнесу [1], та Гринько П.Л., провівши аналіз індексів та рейтингів інноваційного розвитку України та виявивши необхідність негайного впровадження цифрових технологій [4]. Проблематика, яка висвітлюється в працях Кучмієвої Т.С. та Бочелюк В.Й. стосується актуального питання впливу цифрових технологій на суспільство, а саме на формування новітніх когнітивних, емоційних та соціальних процесів [3,5]. Вдовиченко Л.Ю. зосереджується в своїх висновках на результатах діджиталізації регуляторної діяльності на мікро- та макрорівнях, обґрунтовуючи необхідність зосередження на таких цілях, як доступність та зручність, покращення комунікаційних зв’язків, нульова толерантність до корупції [6]. Більш практичне значення має дослідження Віал Г., яке включає в себе рекомендації щодо впровадження сучасних цифрових інструментів і розробку бізнес-стратегій задля підвищення прибутковості бізнес-проєктів [7]. Нагальне питання

сьогодення знаходить відображення в роботі Мартінес-Сантос Дж., а саме наявність значних відмінностей в якості цифрових навичок між жінками і чоловіками. Незважаючи на зусилля Європейської комісії ця прогалина і досі залишається достатньо відчутною в ЄС [8]. Суміжна проблематика відповідності цифрових навичок фахівців запитам з боку роботодавців розглядається в дослідженні Бокек-Кохен Я., в якому автор пропонує ряд індикаторів рівня цифрової грамотності потенційних та наявних робітників, а також певні можливі інструменти підвищення цифрової обізнаності персоналу, в тому числі серед літніх працівників [9]. Наукова спільнота наразі вважає процес цифрової трансформації та інклюзивного здобуття відповідних навичок одним з найважливіших питань не тільки з точки зору економічної успішності, але й головним фактором соціальної інтеграції та адаптації в сучасному світі.

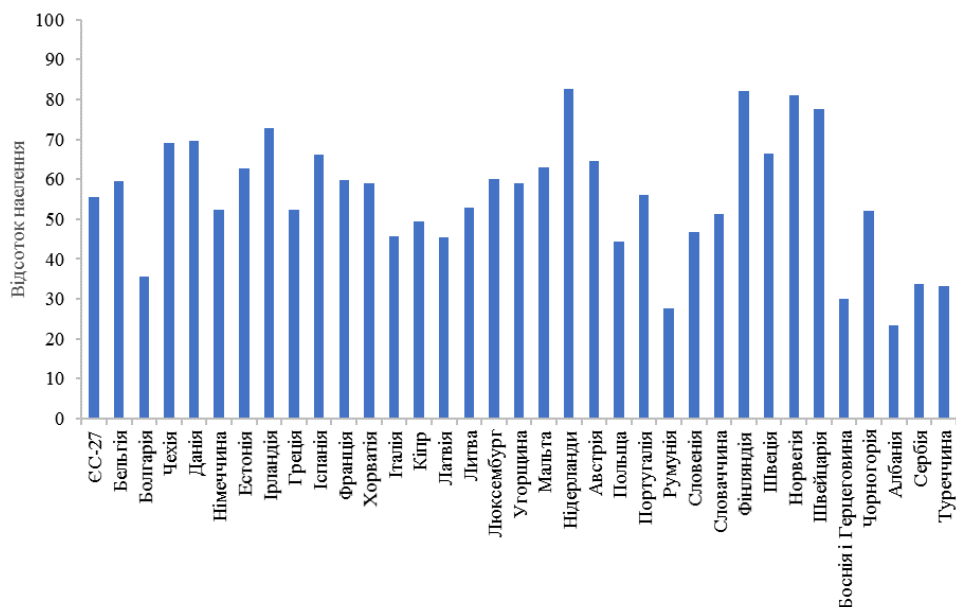
Разом з цим питання розбудови цифрової інфраструктури та підвищення цифрової освіченості саме в Україні з врахуванням останніх науково-технічних інновацій, впроваджених в ЄС, залишається не достатньо вивченим.

Важливим аспектом цифрової трансформації ЄС є співпраця із зовнішніми партнерами, зокрема з Україною, яка є важливим членом Східного партнерства. У зв'язку з цим **метою цього дослідження** є порівняльний аналіз рівня цифрових навичок в Україні та країнах ЄС, а також огляд державних програм навчання і підготовки фахівців у контексті цифровізації. Україна активно розвиває цифрову інфраструктуру та навички серед свого населення, що стає важливим чинником для подальшої інтеграції в європейське цифрове співтовариство та створення конкурентоспроможної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Згідно з ціллю ЄС, до 2030 р. 80% дорослих повинні мати хоча б базові цифрові навички. Для цього люди повинні вміти виконувати хоча б одну дію в кожній з п'яти різних компетентностей: 1) інформаційні навички; 2) комунікаційні навички; 3) навички вирішення життєвих проблем; 4) навички створення цифрового контенту; 5) безпека в Інтернеті.

Як свідчить статистика, 44% громадян ЄС не мають базових цифрових навичок. У 2023 р. понад 90% людей в ЄС використовували Інтернет хоча б один раз на тиждень. Однак лише 56% мали базові або вище базові цифрові навички. Серед країн ЄС частка людей з базовими або вище базовими цифровими навичками у 2023 р. була найвищою в Нідерландах (83%) та Фінляндії (82%), за ними йдуть Ірландія (73%), Данія (70%) та Чехія (69%) (Рис. 1).

Починаючи з 2019 р., Міністерство цифрової трансформації України разом із партнерами проводить дослідження цифрової грамотності українців. Згідно результатів дослідження за період 2019-2023 рр. в Україні спостерігалось покращення цифрових навичок. Якщо в 2019 р. частка дорослого населення із рівнем цифрових навичок нижче базового була 53%, (серед людей із порушенням слуху 49,3%), то в 2023 р. показник покращився на 12,6% і склав 40,4% (серед людей із порушенням слуху 38,1%) [11].



**Рис. 1. Люди з базовими або вище базового рівнем цифрових навичок у країнах Європи, 2023 рік\***

\*Складено авторами за [10].

Таким чином, відсоток населення із базовим рівнем цифрових навичок і рівнем вище базового складає майже 60%, що цілком співставно із середнім показником по Євросоюзу і значно перевищує показники країн Центральної та Східної Європи. Рівень цифрових навичок українців продовжує зростати. Згідно з останнім дослідженням, 93% дорослого населення України у віці від 18 до 70 років загалом володіють цифровими навичками (Табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка цифрових навичок за типом серед цільових груп в Україні, 2023 р.\***

Рівень цифрових навичок	Інформаційні навички, (%)	Комунікаційні навички, (%)	Навички вирішення життєвих проблем, (%)	Навички створення цифрового контенту, (%)
Серед дорослого населення				
Без навичок	9,1	8,7	13,8	39,8
Базові навички	4,8	3,4	25	19
Вище базових навичок	86,1	87,9	61,2	41,2
Серед підлітків				
Без навичок	7,2	5	5,8	11,7
Базові навички	7,2	1,7	11,4	9,7
Вище базових навичок	85,6	93,3	82,8	78,6

\*Складено авторами за [11].



Дослідження цифрової грамотності українців-2023 свідчить, що вміння ефективно використовувати цифрові технології відкриває нові можливості для кар'єрного зростання та здобуття престижної роботи. Так, відповідно до останніх результатів, 85% респондентів визнали, що люди з вищим рівнем цифрових навичок мають значно більше шансів на кар'єрний успіх.

Вивчення даних вказує на те, що Україна демонструє позитивну динаміку в розвитку цифрових навичок і наближається до середнього рівня ЄС. За період 2019-2023 років частка дорослих з базовими та вищими цифровими навичками зросла на 12,6%, досягнувши 59,6%, що є наближеним до рівня в ЄС (56%). Особливо високий рівень цифрових навичок спостерігається серед підлітків, де понад 85% мають вищі базові навички. Попри це, Україна ще не досягла рівня лідерів ЄС, таких як Нідерланди та Фінляндія, і для досягнення цілі ЄС – 80% дорослих з базовими цифровими навичками до 2030 р., необхідно продовжувати зусилля в розвитку цифрової грамотності, зокрема серед старших поколінь та людей з обмеженими можливостями.

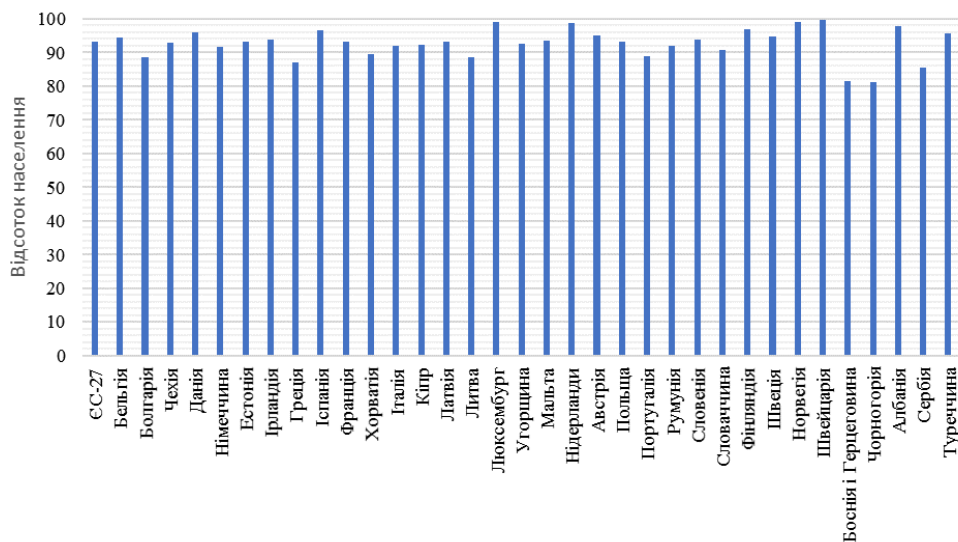
Для проведення порівняльного аналізу рівня цифрових навичок в Україні та країнах Європейського Союзу будуть розглянуті такі ключові показники: доступ до мережі Інтернет, користування е-послугами та досвід онлайн-купівлі. Це дозволить оцінити не лише рівень інтеграції цифрових технологій у різних країнах, а й виявити ключові відмінності та тенденції розвитку цифрових компетенцій.

#### ***Доступ до мережі Інтернет***

Підключення до Інтернету є ключовим елементом у сприяттні трансформації європейської економіки та суспільства, і ЄС заохочує держави-члени інвестувати в свою цифрову інфраструктуру та широкопasmові мережі. Станом на 2023 р. більшість держав-членів ЄС демонструють високий рівень доступу до Інтернету на рівні домогосподарств: понад 90% домогосподарств мають доступ до мережі в більшості країн-членів. У країнах Західної та Північної Європи, таких як Нідерланди, Фінляндія та Іспанія, цей показник сягає до 98%, тоді як середній рівень по ЄС становить близько 93%. Однак деякі країни відстають за рівнем доступу до Інтернету на рівні домогосподарств, зокрема країни Південної та Східної Європи, такі як Греція, Болгарія та Португалія, де рівень підключення не перевищує 90% (Рис. 2).

Результати Дослідження цифрових навичок українців 2023 [11] свідчать, що в Україні доступ до мережі Інтернет вдома серед дорослого населення (18-70 років) зріс з 88,4% у 2019 р. до 93,8% у 2023 р., що свідчить про поступове розширення доступу до цифрових технологій. Доступ до Інтернету вдома серед людей з порушенням слуху залишався стабільно високим (понад 91%), досягнувши піку 95,7% у 2021 р., але трохи знизився до 94,3% у 2023 р., що може бути пов'язано з економічними факторами чи іншими соціальними бар'єрами.

Отже, результати дослідження демонструють, що загальний рівень доступу до Інтернету в Україні стабільно зростає, свідчачи про успішні зусилля у розширенні цифрової інфраструктури.



**Рис. 2. Доступ домогосподарств до Інтернету в країнах Європи, 2023 р.\***

\*Складено авторами за [12].

Цифрова програма Європи (DIGITAL) є важливою ініціативою ЄС, спрямованою на інтеграцію передових цифрових технологій у бізнес, державне управління та повсякденне життя громадян. Ця програма підкреслює важливість забезпечення Європи потужною цифровою інфраструктурою та можливостями для підтримки конкурентоспроможності та автономії в умовах швидко змінюваного глобального ландшафту.

Віддаленим аналогом Цифрової програми Європи (DIGITAL) в Україні є Програма Дія.Освіта. Програми мають спільні елементи, оскільки обидві спрямовані на підтримку розвитку цифрових навичок та трансформацію в освіті, але вони мають різні масштаби та фокуси. Дія.Освіта є специфічною національною ініціативою України, орієнтованою на розвиток цифрових навичок та освіти всередині країни. Вона фокусується на розвитку цифрових навичок громадян та державних службовців, а також на підтримці онлайн-освіти та цифрової трансформації в системі освіти. Програма зокрема націлена на підвищення доступності освітніх послуг через цифрові платформи, а також розвиток відповідних інфраструктур та програм навчання для українців.

Серед інших ініціатив Міністерства цифрової трансформації України – розробка Рамки цифрової компетентності, створення цифрових освітніх хабів по всій Україні та запуск проекту Цифрограм [13].

Дослідження [11], проведене серед дорослого населення України (від 18 до 70 років), виявило, що лише 23,4% респондентів мали досвід користування українськими платформами для онлайн-самоосвіти за останні 12 місяців. Географічний аналіз показав, що найбільша частка користувачів припала на Центральний макрорегіон (32,1%), а найменша – на Південний (15,9%). З вікових категорій найактивніше користуються онлайн-освітніми платформами молоді люди віком від 18 до 29 років (36,7%), тоді як серед пенсіонерів та осіб старшого віку (60-70 років) лише 13,9% мають досвід таких платформ.

Серед основних причин відсутності використання українських освітніх платформ 42% респондентів вказали, що не знали про їх існування. Ще 28,3% зазначили, що їм не цікаві теми, які пропонують платформи. Крім того, значна кількість людей використовує альтернативні ресурси, такі як YouTube або блоги (14,2%).

Щодо того, наскільки важливим є навчання цифровим навичкам, у 2023 році близько 58,3% респондентів відзначили це як актуальне в тій чи іншій мірі. У розрізі регіонів найвищий інтерес до цифрової освіти спостерігається на заході та в центрі України. Варто відзначити, що 47,4% осіб з низьким рівнем цифрових навичок вважають навчання актуальним, порівняно з 76,6% осіб із вищим рівнем цифрових навичок.

Згідно з аналізом, можна зробити висновок, що в порівнянні з Європою, ситуація в Україні щодо доступу до Інтернету та цифрових навичок демонструє прогрес, але й вказує на певні виклики. Україна досягла значного покращення в доступі до Інтернету, де рівень доступу в 2023 р. досяг 93,8% серед дорослого населення, що є наближеним до середнього показника ЄС, який становить близько 93%. Зокрема, серед людей з порушеннями слуху в Україні рівень доступу до Інтернету навіть вищий, ніж серед загального населення, що свідчить про інклюзивність цифрових послуг [14].

Проте, порівняно з більш розвиненими країнами Європи, де доступ до Інтернету в більшості держав-членів ЄС перевищує 90%, а в Західній та Північній Європі навіть досягає 98%, Україна стикається з певними бар'єрами, такими як недостатній рівень цифрових навичок у значній частині населення та обмежений доступ до інфраструктури в деяких регіонах. Дослідження показало, що багато українців не використовують онлайн-освітні платформи через брак обізнаності або недостатній інтерес до запропонованих тем. Це свідчить про необхідність подальшого розвитку інформаційно-просвітницьких кампаній та доступних освітніх ресурсів, що сприятимуть розвитку цифрових навичок серед різних груп населення.

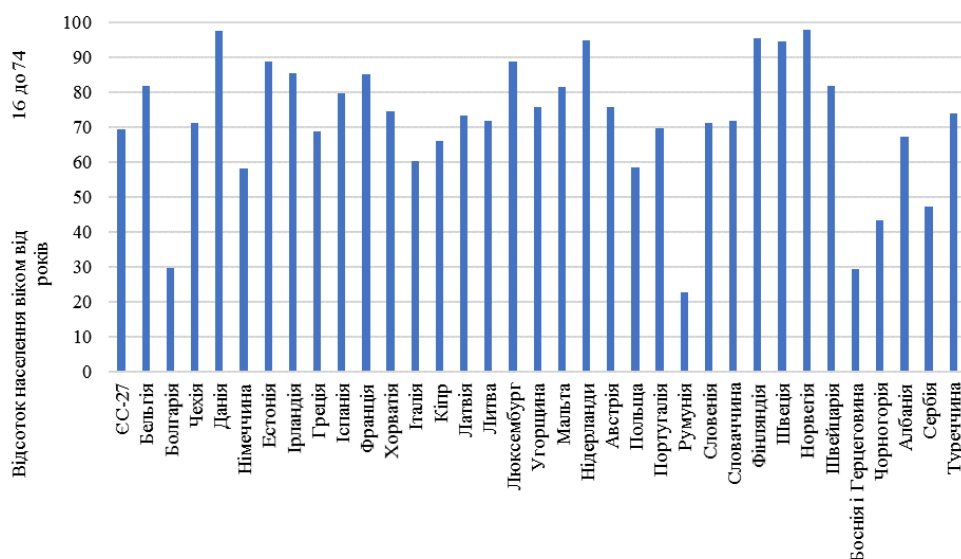
Для подальшого розвитку цифрової економіки та досягнення більшого рівня інклюзивності Україні варто врахувати європейський досвід, спрямований на подолання бар'єрів, таких як недостатні цифрові навички, висока вартість обладнання та доступу, а також географічні й соціальні обмеження. Водночас важливим є акцент на підготовці кваліфікованих кадрів у сфері ІКТ, адже саме спеціалісти цієї галузі відіграють ключову роль у реалізації цифрових перетворень, що в свою чергу може слугувати достатньо потужним імпульсом для розвитку інновацій в усіх галузях національного господарства. Це безпосередньо впливає на динаміку зміни глобального індексу лідерства та конкурентоспроможність економіки держави в цілому [15].

Варто зазначити, що частка ІКТ-спеціалістів в Україні (3,6%) залишається нижчою, ніж середній рівень у ЄС (5%). Це свідчить про необхідність активізації зусиль для підтримки і розвитку ІТ-індустрії в Україні, зокрема шляхом створення умов для утримання талантів і сприяння залученню жінок до галузі.

Успішна інтеграція з ініціативами ЄС, такими як EU4Digital, може допомогти Україні подолати ці виклики, розвивати цифрову економіку та зменшувати розрив із європейськими країнами.

### **Користування е-послугами**

Європейська декларація цифрових прав стверджує, що «кожен повинен мати доступ до основних публічних послуг у ЄС». Людям має бути надана можливість мати доступ до широкого спектра публічних онлайн послуг. Використання вебсайтів або додатків публічних органів може бути показником онлайн-взаємодії з державними органами. В ЄС 70% респондентів зазначили, що підключалися до вебсайтів або додатків публічних органів. У Данії частка осіб, які підключалися до вебсайтів або додатків публічних органів, досягла 99%, у Нідерландах – 96%, що є найвищими показниками серед країн ЄС у 2024 р. Найнижчий рівень користувачів інтернету, які підключалися до вебсайтів або додатків публічних органів, спостерігався в Румунії – 25%. (Рис. 3).



**Рис. 3. Використання вебсайтів або додатків державних установ за 2023 р. країнах Європи\***

\*Складено авторами за [16].

В Україні онлайн-послуги, що надаються державними та місцевими органами влади, стають важливим інструментом для забезпечення доступу до публічних сервісів, особливо в умовах інтенсивних міграційних процесів як всередині країни, так і за її межами. Протягом останніх років спостерігається зростання кількості користувачів електронних послуг серед дорослого населення (18-70 років). Частота використання онлайн-сервісів збільшується, зокрема серед молодших вікових груп, що свідчить про активнішу участь молоді в процесі отримання публічних послуг через інтернет. Очевидно, що ці сервіси частіше використовуються тими, хто має базовий або вищий рівень

цифрових навичок. Але, у порівнянні з європейськими країнами, відсоток населення, які користуються е-послугами, залишається вкрай малим 39,2%.

Результати дослідження [11] показують, що серед різних вікових груп досвід користування онлайн-послугами упродовж останніх 12 місяців варіюється. Найбільше користувачів онлайн-сервісами спостерігається серед молодих людей віком 18-29 років, де 48,6% мають такий досвід. Це число зменшується у старших вікових категоріях: серед осіб 30-39 років – 44,7%, 40-49 років – 39,6%, 50-59 років – 32,9%, а серед людей віком 60-70 років лише 26,3% мають досвід користування онлайн-послугами. Ці дані вказують на тенденцію зниження активності використання онлайн-сервісів із збільшенням віку. Найбільше користувачів серед опитаних знаходиться на Сході України, де 46,3% зазначили, що мають досвід використання онлайн-сервісів. У північному регіоні цей показник становить 38,8%, тоді як на заході країни користувачів онлайн-послуг менше – 37,7%. У Центральному регіоні цей показник досягає 36,3%, а на Півдні України найменший відсоток користувачів – 34,7%. Основний висновок з аналізу причин, чому респонденти не користувалися онлайн-послугами протягом останніх 12 місяців, полягає в тому, що більшість (86,8%) не відчувала потреби в таких послугах. Інші причини, такі як невідомість про можливості онлайн-сервісів, складність процедур або страх перед невідомими ризиками, зустрічались набагато рідше (Табл. 2).

Таблиця 2

**Причини не користування онлайн послугами впродовж останніх 12 місяців в Україні, 2023 р.\***

N = 1144, можливо декілька варіантів відповіді	
Причини	%
Не було потреби	86.8%
Не знав про таку можливість	10.5%
Не знаю як можна скористатися послугою онлайн	1.2%
Не розумію як це функціонує	1.9%
Складна процедура для мене	2.4%
Не впевнений у надійності онлайн ресурсів (страх розголошення особистих даних)	1.8%
Не можу проконтролювати хід надання послуги (відслідкувати, коли і як буде надана послуга)	0.3%
Потрібні мені послуги не доступні онлайн	1.2%
Не маю доступу до Інтернет	0.5%
Інше	0.2%
Важко відповісти	2.0%

\*Складено авторами за [11].

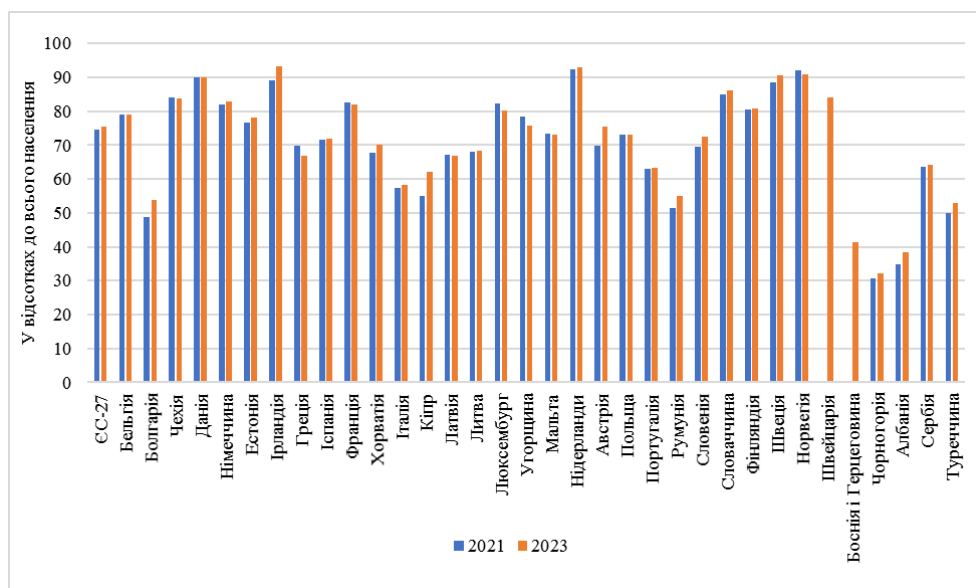
Порівняння статистичних даних щодо використання електронних послуг в Україні та країнах Європи демонструє, що в Україні використання електронних послуг значно відстає від європейських стандартів: лише 39,2% населення користується онлайн-сервісами, що значно нижче за рівень у

ЄС (70%). Попри це, молодь та особи з базовими та вищими цифровими навичками активно користуються е-послугами, зокрема в умовах міграційних процесів. Основною причиною, чому українці не використовують онлайн-послуги, є відсутність потреби (86,8%), що свідчить про недостатнє поширення інформації та досвіду.

У той же час, у Європі спостерігається високий рівень користування державними онлайн-послугами, зокрема в Данії та Нідерландах, де цей показник досягає 99-96%. Різниця у рівні користування онлайн-сервісами в Україні та Європі вказує на необхідність розвитку цифрової інфраструктури, підвищення рівня цифрових навичок та більш активну інформативну роботу для стимулювання використання е-послуг.

### *Досвід онлайн-купівлі*

Купівля онлайн має кілька переваг: зручність перегляду товарів із дому, можливість доступу до магазинів, які працюють 24/7, ширший вибір товарів і послуг, а також простіше порівняння цін. Тому не дивно, що за останні кілька років онлайн-шопінг став дуже популярним. У 2023 р. 75% жителів ЄС повідомили, що купували або замовляли товари чи послуги онлайн, що є зростанням порівняно з 57% у 2013 р. У 2023 р. частка інтернет-користувачів, які придбали товари чи послуги через інтернет за останні 12 місяців, коливалася від 54% у Болгарії та 55% у Румунії до 93% у Нідерландах та Ірландії (Рис. 4).



**Рис. 4. Відсоток людей, які купували або замовляли товари онлайн, у країнах Європи, 2021 р. та 2023 р.\***

\*Складено авторами за [17].

Ці дані свідчать про стійке зростання довіри споживачів до онлайн-покупок та адаптацію цифрових технологій у сфері роздрібної торгівлі.



Особливо високий рівень використання електронної комерції в Нідерландах та Ірландії вказує на розвинену цифрову інфраструктуру та зручні платіжні системи. Водночас у країнах із нижчим показником онлайн-шопінгу, потенціал для подальшого розвитку електронної торгівлі залишається значним.

Електронна комерція була найпопулярнішою серед молоді віком 16-24 роки (82%) порівняно з людьми віком 25-64 роки (78%). Тим часом понад половина (52%) людей віком 65-74 роки також здійснювали покупки онлайн у 2023 р. Одяг виявився найпопулярнішою категорією покупок онлайн. У 2023 р. серед європейців, які купували онлайн за останні три місяці, 70% замовляли одяг, взуття або аксесуари (Табл. 3).

Таблиця 3

**Товари, які люди купували онлайн за останні 12 місяців в країнах Європи, 2023 р.\***

Можливо декілька варіантів відповіді	
Одяг, взуття або аксесуари	70%
Замовлення квитків на різні заходи (кіно, концерти, театри тощо)	36%
Фільми та музика	35%
Замовлення житла	33%
Замовлення квитків на транспорт	33%
Доставка їжі з ресторанів	30%
Косметика	28%

\*Складено авторами за [18].

Щодо покупок одягу, взуття та аксесуарів, найвищу частку онлайн-покупців, які замовляли ці товари, зафіксовано на Кіпрі (82%), за ним ідуть Румунія (80%) та Болгарія (78%). Натомість найменші показники зафіксовано серед онлайн-покупців у Латвії (56%), Естонії (57%) та Фінляндії (58%) [18].

В Україні протягом 2019-2023 рр. також зросла частка населення, яка здійснює покупки онлайн. У 2019 р. 48,4% дорослих українців мали досвід онлайн покупки, тоді як у 2021 р. цей показник зріс до 66,2%, а у 2023 р. до 62,4%. Це свідчить про загальний тренд зростання популярності електронної комерції серед українців. Найпомітніше зростання відбулося серед підлітків віком 10-17 років. Віковий фактор значно впливає на онлайн-шопінг: найвища активність спостерігається серед молоді віком 18-29 років, тоді як з кожною наступною віковою групою частка інтернет-покупців зменшується. Натомість стать не має значного впливу на тенденції в електронній комерції. Досвід онлайн-покупок очікувано залежить від рівня цифрових навичок та фінансового становища. Люди з високим рівнем цифрової грамотності та більшими доходами частіше здійснюють покупки через інтернет. Особливо високий рівень онлайн купівель серед осіб з більш високими цифровими навичками: 86,7% тих, хто має «вищий за базовий» рівень цифрових навичок, мали досвід онлайн купівлі. Є певні макрорегіональні відмінності у досвіді онлайн покупок. Західний регіон має найвищий відсоток осіб з досвідом онлайн купівлі (64,6%), що свідчить про більш розвинену інфраструктуру та

високий рівень цифрових навичок в цьому регіоні. В інших регіонах, таких як Центр (56,9%) і Південь (56,7%), рівень досвіду онлайн купівлі дещо нижчий, але все ще досить високий [11].

Різниця в рівні онлайн-шопінгу між регіонами України може пояснюватися як доступністю інтернет-інфраструктури, так і рівнем цифрової грамотності населення. Популярність електронної комерції серед молоді свідчить про зміну споживчих звичок і активне використання цифрових технологій у повсякденному житті. Водночас зростання частки онлайн-покупців серед різних вікових груп вказує на поступову адаптацію старшого покоління до цифрової економіки.

Найбільш популярними товарами для онлайн купівлі залишаються товари для дому та одяг, що відповідає загальним трендам споживання (Табл. 4)

Таблиця 4

## Товари, які люди купували онлайн за останні 12 місяців в Україні, 2023 р.\*

N = 1252, можливо декілька варіантів відповіді	
Тип товару	
Товари для дому	58%
Одяг, в тому числі спортивний	57%
Регулярні платежі (поповнення мобільного, Інтернет, комунальні тощо)	37%
Ліки	30%
Електронна техніка та прилади	23%
Продукти харчування	20%
Замовлення квитків на транспорт	18%
Комп'ютерна техніка	15%
Фільми та музика	10%
Замовлення квитків на різні заходи (кіно, концерти, театри тощо)	10%
Військове спорядження, гарнітура тощо	9%
Матеріали для онлайн навчання	8%
Ігри, програмне забезпечення	7%
Газети, журнали, книги	6%
Замовлення житла	4%
Інше	4%

\*Складено авторами за [11].

Водночас значний зріст у кількості покупок ліків (з 9,7% у 2019 до 30,1% у 2023) свідчить про зміну споживчих звичок, ймовірно, через пандемію та нові можливості для покупок ліків онлайн. Зростання популярності онлайн покупок для продуктів харчування, електроніки та регулярних платежів також відображає розвиток цієї сфери. Ще один цікавий тренд – важливість бренду. При купівлі товарів онлайн більшість споживачів (78,4%) завжди звертають увагу на виробника товару або послуги. Це свідчить про високу значущість брендівих товарів та довіри до певних виробників в онлайн середовищі.

Таким чином, онлайн-шопінг в Україні та Європі демонструє схожі тенденції зростання, зокрема серед молоді та в популярних категоріях товарів,

таких як одяг і товари для дому. Проте частка онлайн-покупців в Україні все ще нижча, ніж у більшості європейських країн, де онлайн-шопінг став більш поширеним. В Україні відзначається також зростання популярності покупок ліків і продуктів харчування, що відображає зміни в споживчих звичках, ймовірно, під впливом пандемії та нових можливостей для покупки цих товарів онлайн. І в Україні і в Європі рівень цифрових навичок відіграє важливу роль у популярності онлайн-шопінгу. Люди з високим рівнем цифрової грамотності і більш високим доходом здійснюють покупки онлайн частіше. Це свідчить про необхідність підвищення рівня цифрових навичок серед населення, що може сприяти подальшому зростанню онлайн-купівель. Також важливими факторами є вікові відмінності, регіональні різниці та вплив брендів на покупців. Для подальшого розвитку онлайн-торгівлі в Україні необхідно покращити цифрову інфраструктуру та навички.

**Висновки.** Проведений аналіз цифрових навичок в Україні та країнах ЄС показав наявність як спільних рис, так і значних відмінностей. Україна демонструє прогрес у сфері доступу до Інтернету та популяризації онлайн-послуг, однак існує потреба у вдосконаленні та розширенні досвіду онлайн-купівлі серед населення. Країни ЄС, своєю чергою, мають вищий загальний рівень цифрових навичок, що зумовлено довготривалими інвестиціями в інфраструктуру та освіту у цій сфері.

Обидві сторони стикаються зі спільними викликами, такими як цифрова нерівність та брак фахівців, що робить співпрацю у цій сфері особливо важливою. Основними викликами та бар'єрами є розрив між поколіннями, відмінності у доступі до технологій та Інтернету між бідними та заможними верствами населення, нестача спеціалістів у сфері ІКТ, різниця у доступі до цифрового навчання між сільськими та міськими районами, питання фінансування програм цифрової освіти як в ЄС, так і в Україні, підтримка з боку урядів та приватного сектору.

Зусилля, спрямовані на підвищення цифрової грамотності, є критично важливими для забезпечення сталого розвитку та інтеграції України у цифровий простір Європи.

### *Список використаних джерел*

1. Тищенко Д. С. Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. Випуск 4(04). С. 38-45. <https://doi.org/10.32782/dees.4-7>
2. Струтинська О. В. Цифрові навички і цифрова компетентність: зарубіжний досвід країн ЄС і перспективи для України. Фізико-математична освіта. 2020. Випуск 3(25). Частина 1. С. 94-102. <https://doi.org/10.31110/2413-1571-2020-025-3-015>
3. Кучміюва Т. С. Вплив цифрових технологій на сучасне суспільство: трансформаційні аспекти. Modern Economics. 2023. № 41. С. 67-72. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-10)
4. Гринько П. Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. Бізнес Інформ. 2020. № 3(506). С. 53-58. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-53-58>

5. Бочелюк В. Й. Діджиталізація як фактор формування когнітивної сфери. Вісник ХНПУ імені Г.С. Сковороди. 2020. № 62. С. 81-107. <https://doi.org/10.34142/23129387.2020.62.05>

6. Вдовиченко Л.Ю. Діджиталізація регуляторної діяльності в Україні у повоєнний період. Економічні горизонти. 2023. № 2(24). С. 21-29. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(24\).2023.281165](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(24).2023.281165)

7. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*. 2021. Issue 1. PP. 13-66. <https://doi.org/10.4324/9781003008637>

8. Martínez-Cantos J. L. Digital skills gaps: A pending subject for gender digital inclusion in the European Union. *European Journal of Communication*. 2017. Vol. 32. Issue 5. PP. 419-438. <https://doi.org/10.1177/0267323117718464>

9. Bokek-Cohen Y. Conceptualizing employees' digital skills as signals delivered to employers», *International Journal of Organization Theory & Behavior*. 2018. Vol. 21 No. 1. PP. 17-27. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-03-2018-003>

10. Eurostat. Individuals' level of digital skills (from 2021 onwards), 2024. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ISOC\\_SK\\_DSKL\\_I21\\_custom\\_5364012/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=adbd5d79-e7d6-48be-9e5a-fe687d156d16](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ISOC_SK_DSKL_I21_custom_5364012/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=adbd5d79-e7d6-48be-9e5a-fe687d156d16)

11. Міністерство цифрової трансформації України. Дослідження цифрової грамотності в Україні, 2023. URL: [https://osvita.dia.gov.ua/uploads/1/8800-ua\\_cifrova\\_gramotnist\\_naselenna\\_ukraini\\_2023.pdf](https://osvita.dia.gov.ua/uploads/1/8800-ua_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023.pdf)

12. Eurostat. Households – level of internet access, 2024. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc\\_ci\\_in\\_h/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_ci_in_h/default/table?lang=en)

13. Alisa Mahdich, Oleksandr Zadoia. Digital transformation policies to develop an effective ecosystem: the case of Ukraine. *European vector of economic development*. 2023. №2 (35). С.72-83. <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2023-2-35-6>

14. Задоя О.А. Інструменти та напрями реалізації стратегії інклюзивного розвитку в Україні. Академічний огляд. 2019. №2(51). С. 5-12. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2019-2-51-1>

15. Kholod B., Zadoia A., Zadoia O. Polycentrism of the modern world: a methodology for discovering world leaders. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2020, № 3, pp.171-176. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-3/171>

16. Eurostat. E-government activities of individuals via websites, 2024. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc\\_ciegi\\_ac/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_ciegi_ac/default/table?lang=en)

17. Eurostat. Internet purchases by individuals (2020 onwards), 2024. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc\\_ec\\_ib20/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_ec_ib20/default/table?lang=en)

18. Eurostat. Digitalisation in Europe – 2024 edition, 2024. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2024#digital-transformation>

## Reference

1. Tishchenko D. S. (2023). *Tsyfrova transformatsiya yak drayver rozvytku ekonomiky* [Digital transformation as a driver of economic development]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka* [Digital economy and economic security]. Issue 4(04). PP. 38-45. <https://doi.org/10.32782/dees.4-7> (Accessed 3 January 2025) (In Ukrainian).
2. Strutynska O. V. (2020). *Tsyfrovi navychky i tsyfrova kompetentnist': zarubizhnyy dosvid krayin ES i perspektyvy dlya Ukrayiny* [Digital skills and digital competence: foreign experience of EU countries and prospects for Ukraine]. *Fiziko-matematychna osvita* [Physical and mathematical education]. Issue 3(25). Part 1. PP. 94-102. <https://doi.org/10.31110/2413-1571-2020-025-3-015> (Accessed 3 January 2025) (In Ukrainian).
3. Kuchmiyova T. S. (2023). *Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohiy na suchasne suspilstvo: transformatsiyni aspekty* [The impact of digital technologies on modern society: transformational aspects]. *Modern Economics*. No. 41. PP. 67-72. [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-10) (Accessed 3 January 2025) (In Ukrainian).
4. Grinko P. L. (2020). *Tsyfrova transformatsiya biznesu v umovakh rozvytku innovatsiynykh protsesiv v Ukrayini* [Digital business transformation in the context of the development of innovative processes in Ukraine]. *Biznes Inform* [Business Inform]. No. 3(506). PP. 53-58. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-53-58> (Accessed 3 January 2025) (In Ukrainian).
5. Bocheliuk V. Y. (2020). *Didzhitalizatsiya yak faktor formuvannya kohnityvnoyi sfery* [Digitalization as a factor in the formation of the cognitive sphere]. *Visnyk KHNPU imeni H.S. Skovorody* [Bulletin of the KhNPU named after G.S. Skovoroda]. No. 62. PP. 81-107. <https://doi.org/10.34142/23129387.2020.62.05> (Accessed 3 January 2025) (In Ukrainian).
6. Vdovichenko L.Yu. (2023). *Didzhitalizatsiya rehulyatornoyi diyal'nosti v Ukrayini u povoyennyi period* [Digitalization of regulatory activities in Ukraine in the post-war period]. *Ekonomichni horyzonty* [Economic Horizons]. No. 2(24). PP. 21-29. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(24\).2023.281165](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(24).2023.281165) (Accessed 3 January 2025) (In Ukrainian).
7. Vial G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*. Issue 1. PP. 13-66. <https://doi.org/10.4324/9781003008637> (Accessed 3 January 2025) (In English).
8. Martínez-Cantos J. L. (2017). Digital skills gaps: A pending subject for gender digital inclusion in the European Union. *European Journal of Communication*. Vol. 32. Issue 5. PP. 419-438. <https://doi.org/10.1177/0267323117718464> (Accessed 6 January 2025) (In English).
9. Bokek-Cohen Y. (2018). Conceptualizing employees' digital skills as signals delivered to employers", *International Journal of Organization Theory & Behavior*. Vol. 21 No. 1. PP. 17-27. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-03-2018-003> (Accessed 6 January 2025) (In English).
10. Eurostat (2024). Individuals' level of digital skills (from 2021 onwards). URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ISOC\\_SK\\_DSKL\\_I21\\_custom\\_5364012/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=adb5d79-e7d6-48be-9e5a-fe687d156d16](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ISOC_SK_DSKL_I21_custom_5364012/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=adb5d79-e7d6-48be-9e5a-fe687d156d16) (Accessed 6 January 2025) (In English).
11. *Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsiyi Ukrayiny* [Ministry of Digital Transformation of Ukraine] (2023). *Doslidzhennya tsyfrovoyi hramotnosti v*



*Ukrayini* [igital Literacy Research in Ukraine]. URL: [https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800-ua\\_cifrova\\_gramotnist\\_naseenna\\_ukraini\\_2023.pdf](https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800-ua_cifrova_gramotnist_naseenna_ukraini_2023.pdf) (Accessed 8 January 2025) (In Ukrainian).

12. Eurostat (2024). Households – level of internet access. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc\\_ci\\_in\\_h/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_ci_in_h/default/table?lang=en) (Accessed 5 January 2025) (In English).

13. Alisa Mahdich, Oleksandr Zadoia (2023). Digital transformation policies to develop an effective ecosystem: the case of Ukraine. *European vector of economic development*, no. 2 (35), pp.72-83. URL: <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2023-2-35-6> (Accessed 8 January 2025) (In English).

14. Zadoia O.A. (2019). *Instrumenty ta napryamy realizatsiyi stratehiyi inklyuzyivnoho rozvytku v Ukrayini* [Tools and directions for the implementation of an inclusive development strategy in Ukraine]. *Akademichnyy ohlyad* [Academic review], no. 2(51), pp. 5-12. URL: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2019-2-51-1> (Accessed 8 January 2025) (In Ukrainian).

15. Kholod B., Zadoia A., Zadoia O. (2020). Polycentrism of the modern world: a methodology for discovering world leaders. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, no. 3, pp.171-176. URL: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-3/171> (Accessed 9 January 2025) (In Ukrainian).

16. Eurostat (2024). E-government activities of individuals via websites. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc\\_ciegi\\_ac/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_ciegi_ac/default/table?lang=en) (Accessed 6 January 2025) (In English).

17. Eurostat (2024). Internet purchases by individuals (2020 onwards). URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc\\_ec\\_ib20/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_ec_ib20/default/table?lang=en) (Accessed 11 January 2025) (In English).

18. Eurostat (2024). Digitalisation in Europe – 2024 edition. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2024#digital-transformation> (Accessed 11 January 2025) (In English).

## DIGITAL SKILLS AND COMPETENCES IN UKRAINE AND EUROPE: CHALLENGES AND PROSPECTS

*Alisa S. Mahdich*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [engprog@duan.edu.ua](mailto:engprog@duan.edu.ua)

*Oleksandr A. Zadoia*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [o.zadoia@duan.edu.ua](mailto:o.zadoia@duan.edu.ua)

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-1-38-5>

**Keywords:** *economic development, digitalization, digital skills, e-services, online shopping, digital technologies, investments, public policy, digital divide, technology and employment, innovation policy, business subsidies*

**JEL classification:** *F63, F68, O33, O38, R38*

The article is devoted to studying the current state of digitalization in Ukraine and conducting a comparative analysis with similar trends in European countries. To conduct a comparative analysis of the level of digital skills in Ukraine and the countries of the European



Union, the following key indicators were considered: access to the Internet, use of e-services and experience of online shopping. It was determined that in Ukraine the percentage of the population with a basic level of digital skills and a level above the basic level is almost 60%, which is quite comparable to the average in the European Union and significantly exceeds the indicators of the countries of Central and Eastern Europe. The results of the study of the digital skills of Ukrainians indicate that, compared to Europe, the situation in Ukraine regarding access to the Internet and digital skills demonstrates progress, but also indicates certain challenges. Ukraine has made significant improvements in internet access, with the rate of access reaching 93.8% among the adult population in 2023, close to the EU average of around 93%. However, compared to more developed European countries, where internet access in most EU Member States exceeds 90% and in Western and Northern Europe even reaches 98%, Ukraine faces certain barriers, such as insufficient digital skills among a significant part of the population and limited access to infrastructure in some regions. A comparison of statistics on the use of e-services in Ukraine and European countries shows that in Ukraine the use of e-services lags significantly behind European standards: only 39.2% of the population uses online services, which is significantly lower than the level in the EU (70%). The main reason why Ukrainians do not use online services is the lack of need (86.8%), which indicates insufficient dissemination of information and experience. Online shopping in Ukraine and Europe shows similar growth trends, particularly among young people and in popular product categories such as clothing and home goods. However, the share of online shoppers in Ukraine is still lower than in most European countries. The main challenges and barriers for both Ukraine and the EU are the generation gap, differences in access to technology and the Internet between poor and wealthy segments of the population, the shortage of ICT specialists, the difference in access to digital learning between rural and urban areas, the issue of financing digital education programs, and support from governments and the private sector.

*Одержано 15.02.2025.*

УДК 339.1; 331.101.26; 331.522.4

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-1-38-6>

**О.В. ОГОЛЬ,**

*Аспірант Університету імені Альфреда Нобеля,  
м. Дніпро (Україна)*

<https://orcid.org/0009-0009-8028-9169>

**В.А. ПАВЛОВА,**

*Доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту  
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)*

<https://orcid.org/0000-0002-6762-8041>

## **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ**

В статті розглядаються питання, пов'язані з дослідженням ключових факторів формування системи управління персоналом торговельного підприємства. Основною ідеєю роботи є виділення характеристик сучасних систем управління персоналом та визначення їх типів залежно від особливостей сфери діяльності суб'єкта господарювання, а також побудова моделі вибору ефективної системи управління кадровим потенціалом в торгівлі.

У ході дослідження виділено у якості вирішального фактора сталого економічного зростання стан ринку праці з відповідною пропозицією гідної праці та її оплати. Розглянуто тренди сучасного ринку праці, проаналізовано їх ТОП-5. Визначено динаміку кількості суб'єктів господарювання секції G (оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів) в Україні й Дніпропетровській області і частки товарообороту Дніпропетровської області в обороті роздрібною торгівлі України у 2014-2023 рр. та її характер.

Встановлено вплив стану ринку праці на вибір системи управління кадрами підприємств досліджуваного виду економічної діяльності, охарактеризовано особливості вибору системи управління персоналом торговельного підприємства, виділено критерії визначення ефективної системи.

Запропоновано три основні системи управління у сфері торгівлі: система управління персоналом з єдиного центру; процесно-орієнтована система управління персоналом; інтегрована система управління персоналом. Надано характеристики кожної з систем управління персоналом. Їх порівняння стає підґрунтям вибору найбільш доцільної для торговельного підприємства залежно від специфіки його діяльності та категорії.

Наведено визначення ефективної системи управління персоналом торговельних підприємств як комплексу елементів та дій, що забезпечують високий рівень задоволеності працею й підвищення продуктивності працівників. Виділено підходи до формування ефективної системи на підставі вибраних функціональних підсистем, етапів її створення та оцінювання.

Запропоновано модель вибору ефективної системи управління персоналом торговельного підприємства. Охарактеризовано вплив впровадження автоматизації та цифрових рішень в управління персоналом підприємств сфери торгівлі на ефективність системи.

**Ключові слова:** *система управління персоналом, ринок праці, характеристика системи, ефективна система, критерії, модель вибору, цифровізація*

**JEL classification:** *J40, L81, M54*

The article considers issues related to the study of key factors in the formation of a human resources management system in a trading enterprise. The main idea of the work is to highlight the characteristics of modern human resources management systems and determine their types depending on the specifics of the business entity's field of activity, as well as to build a model for choosing an effective human resources management system in trade.

The study identified the state of the labor market with the corresponding offer of decent work and its payment as a decisive factor for sustainable economic growth. The trends of the modern labor market are considered, their TOP-5 are analyzed. The dynamics of the number of business entities of section G (wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles) in Ukraine and the Dnipropetrovsk region and the share of the Dnipropetrovsk region's turnover in the retail trade turnover of Ukraine in 2014-2023 and its nature are determined.

The influence of the labor market situation on the choice of a personnel management system for enterprises of the studied type of economic activity is established, the features of choosing a personnel management system for a trade enterprise are characterized, and the criteria for determining an effective system are highlighted.

Three main management systems in the trade sector are proposed: a personnel management system from a single center: a process-oriented personnel management system; an integrated personnel management system. The characteristics of each of the personnel management systems are given. Their comparison becomes the basis for choosing the most appropriate one for a trade enterprise depending on the specifics of its activity and category.

An effective personnel management system for trade enterprises is defined as a complex of elements and actions that ensure a high level of job satisfaction and increased employee productivity. Approaches to forming an effective system based on selected functional subsystems, stages of its creation and evaluation are highlighted.

A model for choosing an effective personnel management system for a trade enterprise is proposed. The impact of the introduction of automation and digital solutions in personnel management of trade enterprises on the effectiveness of the system is characterized.

**Keywords:** *personnel management system, labor market, system characteristics, effective system, criteria, selection model, digitalization*

**JEL classification:** *J40, L81, M54*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Практика функціонування підприємств сфери торгівлі доводить, що одним з ключових чинником їх успіху є людський потенціал. Підбір, навчання, кар'єрне зростання працівників в умовах швидких змін зовнішнього середовища й підвищення ринкової конкуренції, впровадження нових технологій здійснення внутрішніх процесів, інші виклики сьогодення змушують компанії шукати шляхи ефективного використання персоналу. В цьому сенсі важливого значення набуває адаптація системи управління персоналом до нових вимог, що дозволяє суб'єктам господарювання забезпечувати конкурентоспроможність й інноваційність.

В умовах сучасного динамічного ринку системи управління персоналом еволюціонували від традиційних адміністративних функцій до стратегічних підходів з акцентом на управлінні талантами, залученості працівників та інноваційних технологіях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення досліджуваної проблеми, та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.** Практично всі дослідники проблем управління персоналом та формування його системи займаються питаннями пошуку їх місця в структурі управління підприємством та шляхів удосконалення вибраної для управління системи.

Так, О.Г. Череп, Ю.В. Калюжна, Л.В. Михайліченко виділяють вимоги до системи управління персоналом компаній за воєнного стану та способи стимулювання персоналу під час війни. Виокремлено роль дистанційного управління співробітниками, що пов'язано з необхідністю керівництва роботою віддалених команд [1]. Запропоновані підходи є узагальненими для всіх сфер економічної діяльності, що може бути прийнято торговельними підприємствами, але в цьому випадку слід врахувати специфіку їх функціонування. Н.І. Дуляба та К.С. Озарчук констатують, що система управління персоналом вітчизняних підприємств є більш ефективною у разі упровадження ефективних закордонних технологій управління працівниками та використання закордонного досвіду [2]. Наведене порівняння традиційної та сучасної систем управління персоналом стало підґрунтям управління компетентністю персоналу. З таким підходом слід погодитися, проте, використати методику для підприємств сфери торгівлі можна частково, враховуючи особливості їх технологічних процесів та залучення до здійснення працівників, що мають спеціальні навички. Л. Глуценко, Т. Пілявоз, Н. Коваль розглядають основні компоненти системи управління персоналу та структуру її функціональних підсистем. Представлено елементи системи управління персоналом підприємства та їх характеристику [3]. Втім, рекомендації носять узагальнюючий характер без виділення специфічних характеристик видів економічної діяльності. Ю.С. Петрик, О.В. Михайленко виділяють в системі управління персоналом завдання, пов'язані зі створенням адекватних умов праці; забезпеченням компанією кар'єрного зростання й залученням працівників з відповідним кваліфікаційним рівнем та пропонують етапи вдосконалення управління людськими ресурсами [4]. Ю.П. Синиціна, Г.Ю. Шпортько представили в дослідженні промислового підприємства процес побудови ефективної системи управління персоналом та її вплив на формування й використання персоналу [5]. Зважаючи на різні функціональні навантаження на співробітників за різними видами економічної діяльності, можна передбачити, що вибір і формування системи управління персоналом в торгівлі буде відрізнятися від підходів в промисловій сфері. С.М. Ягодзінський, А.О. Козинець виділяють основні принципи ефективної системи управління персоналом підприємств електрозв'язку: ефективний підбір нових кадрів; розвиток та навчання персоналу; мотивація персоналу [6]. Зазначені принципи можуть бути використані торговельними підприємствами за умови застосування інших інструментів та важелів прямої і непрямої мотивації, властивої для досліджуваної нами сфери. О.В. Потьомкіна. А.І. Гордійчук вказують на важливість використання спеціалізованих інформаційних рішень

в процесі формування інтегрованих цифрових систем управління персоналом підприємств [7]. Це твердження обов'язково слід врахувати в процесі побудови ефективної системи управління людськими ресурсами у сфері торгівлі з адаптацією до умов її функціонування в мінливому зовнішньому середовищі й фінансовими можливостями різних за величиною підприємств.

Отже, незважаючи на вагомості напрацювання у сфері управління кадровими ресурсами підприємства та формування його ефективної системи, залишаються проблеми, що залишаються невирішеними. Зокрема, потребує уваги дослідження впливу стану ринку праці на вибір системи управління кадрами підприємств досліджуваного виду економічної діяльності, особливостей вибору системи управління персоналом торговельного підприємства, виділення критеріїв визначення ефективної системи. Важливість окреслених вище проблем та необхідність їх вирішення шляхом наукових розробок визначають актуальність проведеного дослідження.

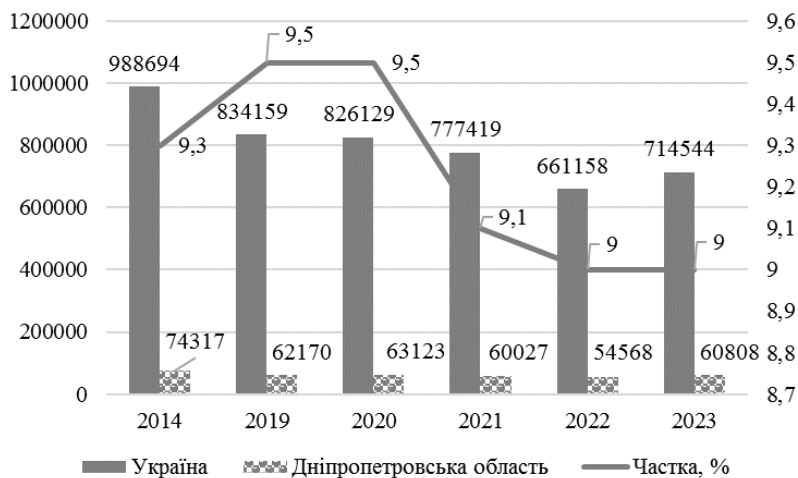
**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження передумов формування системи управління персоналом торговельного підприємства, обґрунтування її типу залежно від специфіки діяльності і категорії суб'єкта господарювання та побудови моделі вибору ефективної системи.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Одним з вирішальних факторів сталого економічного зростання є формування ринку праці, що забезпечує повну і продуктивну зайнятість працездатного населення з відповідною пропозицією гідної праці та її оплати [8]. Сучасний ринок праці характеризується усуненням кризових явищ, спричинених *повномасштабною агресією росії*, та швидкими темпами його відновлення [9]. Окрім впливу на ринок праці переміщення бізнесу, значних втрат інфраструктури на окупованих територіях, виділяються нові тренди його розвитку: зростання частки віддаленої роботи (за дослідженнями *roboota.ua* близько 40%); дефіцит кваліфікованих працівників (вважають 75% роботодавців); бронювання співробітників; суттєве зростання податкового навантаження.

За дослідженнями *Jooble* [10], у 2025 році виділено ТОП-5 трендів ринку праці. Серед них: гібридна робота з метою поєднання фізичної присутності в офісі та віддаленою працею; автоматизація та штучний інтелект, як джерело нових можливостей здійснення процесів; гнучкість в адаптації до швидких змін, набуття навичок ефективної комунікації, креативність; постійне навчання, як інструмент адаптації до нових технологій і нових професій; зміна робочого простору шляхом поєднання комфорту і технологій. Робоче середовище повинно бути налаштоване на творчість і продуктивність, незалежно від фактичного місцезнаходження працівника.

Ці тенденції повною мірою характерні для підприємств сфери торгівлі. За офіційною статистикою [11] частка товарообороту Дніпропетровської області в обороті роздрібною торгівлі України у 2014-2023 рр. становила 9-9,5%, що свідчить про її значущість в реалізації продукції та задоволенні попиту споживачів (рис. 1).

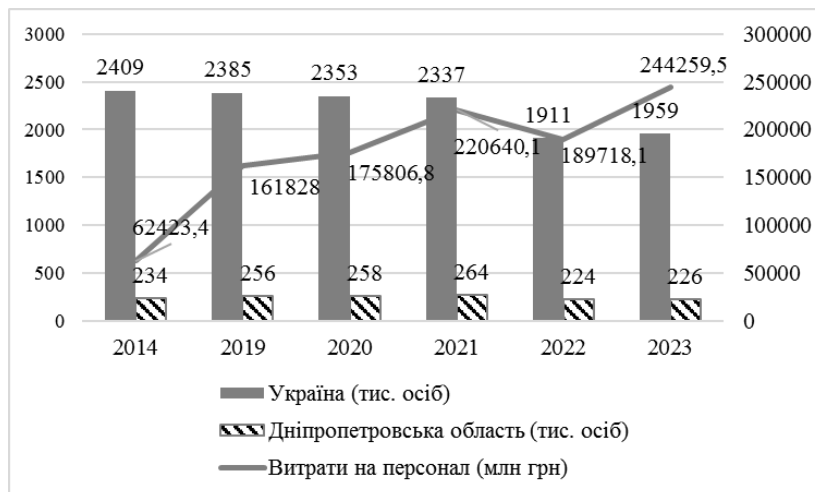
Кількість суб'єктів господарювання секції G (оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів) в Україні й Дніпропетровській області формується під впливом змін зовнішнього середовища й має стрибкоподібний характер.



**Рис. 1. Кількість суб'єктів господарювання секції G в Україні й Дніпропетровській області (одиниць) та частка товарообороту області в обороті роздрібно́ї торгівлі (%) у 2014-2023 рр.**

Джерело: складено авторами за [11]

Витрати на персонал у Дніпропетровській області мають тенденцію до зростання і збільшилися від 15% у загальних витратах по Україні у 2014 р. до 19% у 2023 р. (рис. 2). Динаміка кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання секції G в Україні й Дніпропетровській області показує їх зменшення під впливом змін факторів зовнішнього середовища. В Дніпропетровській області темпи зниження менше порівняно з загальними показниками.



**Рис. 2. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання секції G в Україні й Дніпропетровській області (осіб) та витрати на персонал в області (тис. грн) у 2014-2023 рр.**

Джерело: складено авторами за [11]



Кількісне дослідження ринку праці в секторі оптової та роздрібної торгівлі показує коливання основних характеристик і стає підґрунтям для висновку щодо необхідності управління кадровим потенціалом та пошуку шляхів підвищення його ефективності.

Взявши за основу твердження, що управління персоналом – це «систематично-організаційний процес відтворювання і ефективного використання персоналу» [12] та на підставі аналізу підходів [1-7], ми виділяємо три основні системи управління персоналом (СУП) у сфері торгівлі (рис. 3).



**Рис. 3. Системи управління персоналом (СУП) на підприємствах сфери торгівлі**

Джерело: авторська розробка

Порівняння характеристик кожної з систем управління персоналом дозволяє вибрати таку з них, яка є найбільш доцільною для торговельного підприємства залежно від специфіки його діяльності, фінансових можливостей та категорії.

Система управління персоналом з єдиного центру (СУПЄЦ) характеризується тим, що всі HR-функції і рішення зосереджені в одному підрозділі. Основні переваги включають консолідацію функцій, уніфікацію політик, що забезпечує узгодженість та економію витрат завдяки об'єднанню ресурсів. Однак, така система має недоліки, які прослідковуються через відсутність гнучкості, оскільки рішення приймаються на рівні керівництва, що не завжди враховує умови діяльності підрозділів підприємства, особливо з розгалуженою структурою.

Процесно-орієнтована система управління персоналом (ПОСУП) дозволяє підрозділам компанії самостійно управляти HR-функціями. В такій системі акцент робиться на автономію підрозділів, що забезпечує швидке реагування на зміни та враховує специфічні умови функціонування. Проте,

якщо компанія має підрозділи, розташовані на різних адміністративних територіях, то існує ризик неузгодженості в процедурах, що може призвести до розбіжностей в управлінні персоналом всієї організації.

Інтегрована система управління персоналом (ІСУП) або HRM платформи поєднують елементи двох попередньо зазначених систем. Такий устрій забезпечує цілісність даних, об'єднуючи всі HR-дані в єдину систему, що полегшує доступ до інформації та підвищує результативність прийняття рішень. Автоматизація рутинних завдань підвищує продуктивність і знижує адміністративні витрати. Хоча багато рішень можуть прийматися на рівні вищого керівництва, підрозділи мають можливість адаптувати процеси відповідно до особливостей діяльності. Крім того, HRM платформи можуть включати аналітичні інструменти для оцінки ефективності управління персоналом.

Кожна з зазначених систем має переваги та недоліки. Вибір відповідної системи залежить від специфіки організації, її структури, масштабів та фінансових можливостей в управлінні персоналом. Інтегровані HRM платформи стають все більш популярними завдяки своїй здатності поєднувати переваги обох підходів і забезпечувати гнучкість, ефективність та аналітичні можливості.

Вважаємо, що ефективна система управління персоналом торговельних підприємств – це комплекс елементів та дій щодо формування, навчання, забезпечення кар'єрного зростання, виявлення ціннісних орієнтацій працівників суб'єкта господарювання з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей в умовах сучасних викликів, використовуючи економічну цінність досвіду, навичок та потенціалу кадрів.

Ефективна система управління персоналом в ритейлі сприяє високому рівню задоволеності працею працівників, підвищенню їх продуктивності, зниженню плинності кадрів та підтримці стабільного розвитку підприємства. За таким підходом створена система здатна адаптуватися до ринкових змін, забезпечувати високу якість обслуговування споживачів та підтримувати досягнуту або підвищувати конкурентоспроможність підприємств сфери торгівлі.

На підставі наведеного вище слід констатувати, що ефективність СУП залежить від вибраних функціональних підсистем, етапів її створення та забезпечення ефективності організації управління відповідно до непередбачуваних змін конкурентного середовища, специфіки ринку, що вимагає швидкої адаптації, високої кваліфікації персоналу та керування оптимальними витратами на оплату праці.

Одним з важливих питань визначення ефективної системи управління персоналом є її оцінювання. Для цього пропонуються різні підходи щодо обґрунтування критеріїв ефективності [5-6, 13-14]. Використовуючи напрацювання різних дослідників та власний досвід, можемо виділити три групи критеріїв ефективності СУП підприємств сфери торгівлі: якість роботи; продуктивність праці; плинність кадрів. Слід погодитися з [13-14], що для оцінювання за виділеними критеріями потрібно сформувати систему показників.

На сьогодні метрики, як *кількісні рівні індикаторів, що вимірюються в певний момент часу, є важливими* показниками поточного стану досягнення

цілей підприємства. Слід погодитися з [15], що метрики і відповідні індикатори використовуються для вимірювання прогресу в діяльності, що слугує обґрунтуванням шляхів досягнення цілей.

За нашими спостереженнями вибір метрик ефективності залежить від масштабування торгового бізнесу (у складі якого є великі, середні, малі та мікропідприємства), цілей, завдань, а, відтак, і вимоги до кадрового складу різні. Формування метрик та ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPIs) СУП потребує окремого дослідження.

Узагальнення міркувань щодо ефективної системи управління персоналом торговельного підприємства подано у вигляді моделі її вибору (рис. 4).



**Рис. 4. Модель вибору ефективної системи управління персоналом торговельного підприємства**

Джерело: авторська розробка

Окремою проблемою і напрямом дослідження впливу на ефективність системи управління персоналом підприємств сфери торгівлі є впровадження автоматизації та цифрових рішень в процеси рекрутингу, планування кар'єри та аналізу продуктивності, оскільки такі технології спрощують виконання завдань й підвищують ефективність та якість управлінських процесів [7].

У разі автоматизації системи найму персоналу спрощуються й прискорюються процеси подання резюме, відбору кандидатів, планування співбесід, що зменшує адміністративне навантаження на HR-фахівців. Крім того, використання аналітики та штучного інтелекту для оцінки кандидатів зменшує упередження, дозволяє знаходити й залучати претендентів з різних територій. Автоматизовані HR-системи дозволяють через індивідуальні плани розвитку співробітників створювати персоналізовані плани

кар'єрного розвитку, що сприяє побудові продуктивного штату працівників, відслідковуванню їх потенціалу, підвищення кваліфікації тощо. Цифрові платформи, які автоматизують процеси оцінки продуктивності, дозволяють виявляти закономірності та тренди, що допомагає HR-фахівцям визначати сильні та слабкі сторони команди та прогнозувати продуктивність.

Таким чином, цифровізація внутрішніх процесів управління персоналом суттєво його трансформують, виділяючи орієнтованість на результати, що врешті-решт, сприяє підвищенню загальної продуктивності суб'єкта господарювання.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Узагальнюючи сучасні підходи до формування систем управління персоналом підприємствами сфери торгівлі, вважаємо, що ефективне управління кадровим потенціалом є ключовим фактором успіху та стабільного розвитку компанії. Інтеграція функціональних підсистем СУП, таких як планування персоналу, підбір, адаптація, мотивація, навчання та розвиток співробітників, оцінювання ефективності праці та соціальний захист, дозволяє створити сприятливе робоче середовище й підвищити рівень продуктивності. Взаємодія складових сприяє не тільки високій лояльності працівників, їх залученості у внутрішні процеси, а й формуванню конкурентних переваг підприємства, що забезпечує його стабільне зростання та досягнення стратегічних цілей. У подальшому дослідження будуть спрямовані на обґрунтування функціональних підсистем СУП та побудову системи індикаторів і показників, які дозволяють оцінити різні аспекти управління персоналом у сфері торгівлі.

#### Список використаних джерел

1. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>
2. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 39. С. 165-170. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39\\_2020\\_ukr/29.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf)
3. Глуценко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>
4. Петрик Ю.С., Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*. 2020 р. № 3 (114). Частина 1. С. 127-131. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3\\_2020/3\\_1\\_2020/25.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3_2020/3_1_2020/25.pdf)
5. Синиціна Ю.П., Шпортько Г.Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом: монографія. Дніпро: Політграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
6. Ягодзінський С.М., Козинець А.О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. №36. С. 44-50. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>

7. Потьомкіна О.В., Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217-224. URL: [http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni\\_nauky/article/view/142/139](http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/142/139)
8. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
9. Що треба знати про український ринок праці у 2024 році? Дослідження та аналітика від robota.ua. URL: <https://budni.robota.ua/career/shho-treba-znati-pro-ukrayinskiy-rinok-pratsi-u-2024-rotsi-doslidzhennya-ta-analitika-vid-robota-ua>
10. ТОП-5 трендів у сфері зайнятості у 2025 році від Jooble. URL: <https://sport-discount.com.ua/uk/job-trends/?srsltid=AfmBOoqhvnBH74DC-byC6ys80pRaFx8VJZtR6yDptBbapZdK6GEZGk7L>
11. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Управління персоналом. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC)
13. Злобенко О. Оцінка ефективності персоналу: навіщо використовувати, методи та показники. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-efektivnosti-personalu-navishho-vikoristovuvati-metodi-ta-pokazniki/>
14. Галайда Т.О., Олешко К.В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Випуск 1 (34). С. 61-68. URL: [https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34\\_2022/13.pdf](https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34_2022/13.pdf)
15. Зосім М. Метрики та ключові показники ефективності. URL: <https://www.maxzosim.com/key-performance-indicators-kpis/>

## References

1. Cherep, O.H., Kaliuzhna, Yu.V., Mykhailichenko, L.V. (2023). *Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini* [Peculiarities of personnel management under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (in Ukrainian).
2. Duliaba, N.I., Ozarchuk, K.S. (2022). *Osoblyvosti formuvannia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv u suchasnykh umovakh* [Peculiarities of forming the personnel management system of enterprises in modern conditions]. *Infrastruktura rynku* [Market Infrastructure], vol. 39, pp. 165-170. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-27> (in Ukrainian).
3. Hlushchenko, L., Piliavoz, T., Koval, N. (2022). *Upravlinnia personalom u suchasniy strukturі upravlinnia pidpriemstvom* [Human Resources Management in the Modern Structure of Enterprise Management]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], vol. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (in Ukrainian).
4. Petryk, Yu.S., Mykhailenko, O.V. (2020). *Systema upravlinnia personalom pidpriemstva: shliakhy udoskonalennia* [The enterprise's personnel management



system: ways to improve]. *Derzhava ta rehiony* [State and Regions], vol. 3, issue 114/1, pp. 127-131. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-23> (in Ukrainian).

5. Synytsina, Yu.P., Shportko, H.Iu. (2021). *Doslidzhennia elementiv suchasnoi systemy upravlinnia personalom* [Research on the Elements of a Modern Personnel Management System]. Dnipro, Polithraftsentr “Format” Publ., 116 p. (in Ukrainian).

6. Yahodzynskyi, S.M., Kozynets, A.O. (2023). *Stratehiia udoskonalennia systemy upravlinnia personalom pidprijemstva* [Strategy for improving the enterprise’s personnel management system]. *Pidprijemnytstvo i torhivlia* [Entrepreneurship and Trade], vol 36, pp. 44-50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06> (in Ukrainian).

7. Potomkina, O.V., Hordiichuk, A.I. (2022). *Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidprijemstva v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky* [Transformation of the enterprise’s personnel management system in the context of digitalization of the economy]. *Rehionalna ekonomika* [Regional Economy], vol. 19, pp. 217-224. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-26](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-26) (in Ukrainian).

8. Ukaz Prezydenta Ukrainy (2019), “*Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku*” [Decree of the President of Ukraine. On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the Period up to 2030], Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (Accessed 04 March 2025) (in Ukrainian).

9. Reshetniak, V.V. (2024). *Shcho treba znaty pro ukraïnskyi rynek pratsi u 2024 rotsi? Doslidzhennia ta analityka vid robota.ua* [What you need to know about the Ukrainian labor market in 2024? Research and analytics from robota.ua]. *Rbudni: Mediaplatforma pro robotu ta zhyttia* [Rbudni: Media Platform about Work and Life]. Available at: <https://budni.robota.ua/career/shho-treba-znati-pro-ukrayinskiy-rinok-pratsi-u-2024-rotsi-doslidzhennya-ta-analitika-vid-robota-ua> (Accessed 04 March 2025) (in Ukrainian).

10. Sport Discount (2025). *TOP-5 trendiv u sferi zainiatosti u 2025 rotsi vid Jooble* [TOP 5 employment trends in 2025 from Jooble]. *Sport Discount*. Available at: <https://sport-discount.com.ua/uk/job-trends/?srsltid=AfmBOoqhvnBH74DC-byC6ys80pRaFx8VJZtR6yDptBbapZdK6GEZGk7L> (Accessed 04 March 2025) (in Ukrainian).

11. Statestat of Ukraine (2025). *Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy* [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 04 March 2025) (in Ukrainian).

12. Torkatiuk, V.I., Shutenko, A.L., Konenko, V.V. (2012). *Menedzhment personalu* [Human Resource Management]. Kharkiv, National University of Urban Economy in Kharkiv Publ., 76 p. (in Ukrainian).

13. Zlobenko, O. (2020). *Otsinka efektyvnosti personalu: navishcho vykorystovuvaty, metody ta pokaznyky* [Personnel performance assessment: why use it, methods and indicators]. *Hurma*. Available at: <https://hurma.work/blog/oczinka-efektivnosti-personalu-navishho-vikoristovuvati-metodi-ta-pokazniki/> (Accessed 10 March 2025) (in Ukrainian).



14. Halaida, T.O., Oleshko, K.V. (2022). *Formuvannia kompleksnoi systemy otsiniuvannia personalu na osnovi kompetentnisnoho pidkhodu* [Formation of a comprehensive personnel assessment system based on a competency approach]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia* [Eastern Europe: Economics, Business and Management], vol. 1, issue 34, pp. 62-68. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11> (in Ukrainian).
15. Zosym, M. (2023). *Metryky ta kliuchovi pokaznyky efektyvnosti* [Metrics and key performance indicators]. *Maxym Zosym personal site*. Available at: <https://www.maxzosim.com/key-performance-indicators-kpis/> (Accessed 11 March 2025) (in Ukrainian).

## THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF A COMMERCIAL ENTERPRISE AND ITS EFFICIENCY

*Viacheslav O. Ohol*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

e-mail: viacheslav.ohol@gmail.com

*Valentyna A. Pavlova*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

e-mail: pavlova@duan.edu.ua

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-1-38-6>

**Keywords:** *personnel management system, labor market, system characteristics, effective system, criteria, selection model, digitalization*

**JEL classification:** *J40, L81, M54*

The article considers issues related to the study of key factors in the formation of a human resources management system of a trading enterprise.

The main idea of the work is to highlight the characteristics of modern human resources management systems and determine their types depending on the specifics of the business entity's field of activity, as well as to build a model for choosing an effective human resources management system in trade.

During the study, the state of the labor market with the corresponding offer of decent work and its payment was identified as a decisive factor for sustainable economic growth. The trends of the modern labor market were considered, their TOP-5 were analyzed. The dynamics of the number of business entities of section G (wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles) in Ukraine and the Dnipropetrovsk region and the share of the Dnipropetrovsk region's turnover in the retail trade turnover of Ukraine in 2014-2023 and its nature were determined.

The influence of the labor market situation on the choice of the personnel management system of enterprises of the studied type of economic activity is established, the features of the choice of the personnel management system of a trade enterprise are characterized, and the criteria for determining an effective system are highlighted.

Three main management systems in the trade sector are proposed: a personnel management system from a single center: a process-oriented personnel management system; an integrated personnel management system. The characteristics of each of the personnel management systems are given. Their comparison becomes the basis for choosing the most appropriate one for a trade enterprise depending on the specifics of its activity and category.

The definition of an effective personnel management system of trade enterprises is given as a complex of elements and actions that ensure a high level of job satisfaction and increased employee productivity. Approaches to the formation of an effective system based on the selected functional subsystems, stages of its creation and evaluation are generalized. Three groups of criteria for the effectiveness of the personnel management system of enterprises in the trade sector are highlighted: quality of work; labor productivity; staff turnover. It is proved that the system of indicators for assessing effectiveness is formed depending on the scaling of the trade business.

A model for selecting an effective human resources management system for a trading enterprise is proposed, consisting of a set of interconnected elements and a sequence of actions for their implementation. The impact of the introduction of automation and digital solutions in human resources management of trading enterprises on the effectiveness of the system is characterized.

*Одержано 10.03.2025.*

УДК 339.9

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-1-38-7>

**Є.М. ПІРКОВЕЦЬ,**

*аспірант Університету імені Альфреда Нобеля,  
м. Дніпро (Україна)*

<https://orcid.org/0009-0001-6879-9360>

## **СИСТЕМА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

У цій статті представлено систему для вдосконалення адаптивного управління шляхом інтеграції системи прийняття рішень з нечіткою логікою в блокчейн асоційовані смарт-контракти підприємства. Система використовує незмінну книгу блокчейну та смарт-контракти для автоматизації ключових процесів, таких як виробничі процеси, управління запасами та дотримання нормативних вимог, таким чином вирішуючи такі проблеми, як прогалини в комунікації, затримки та ризики підробок. Однак властива блокчейн-системам жорсткість у адаптації до динамічних виробничих середовищ спонукає до інтеграції алгоритмів нечіткої логіки.

Нечітка логіка пропонує вирішення цього обмеження, дозволяючи приймати детальніші рішення шляхом обробки невизначених або неточних даних. У статті детально описано інтеграцію нечіткої логіки з блокчейном, де системи нечіткого висновку (Fuzzy inference systems – FIS) використовуються для оцінки та інтерпретації оперативних даних за змінних умов. Ця комбінація дозволяє адаптивно реагувати на збої в ланцюзі поставок, наприклад, затримки постачання або брак запасів. Система нечіткої логіки застосовує правила для визначення оптимального курсу дій, який потім виконується через смарт-контракти на основі блокчейну.

Ключові досягнення включають розробку модифікованої структури смарт-контрактів, яка використовує нечітку логіку для динамічного налаштування параметрів ланцюга поставок. Наприклад, надійність постачальника оцінюється за допомогою нечітких функцій приналежності, що призводить до коригування цін і обсягів постачання на основі оцінок у реальному часі. Цей підхід підвищує гнучкість і швидкість реагування виробничих операцій, гарантуючи, що рішення базуються на всебічному аналізі даних, а не на статичних правилах.

Запропонована система забезпечує надійне рішення для управління виробничими процесами в умовах коливань, поєднуючи прозорість і безпеку блокчейну з адаптивними можливостями нечіткої логіки. Ця інтеграція спрямована на оптимізацію ефективності виробництва та підтримку безперервності роботи всупереч непередбачуваним ситуаціям.

**Ключові слова:** *блокчейн, нечітка логіка, управління ланцюгом поставок, смарт-контракти, адаптивне прийняття рішень, виробництво*

**JEL classification:** *C63, D81, D86, L14, O33*

This article presents a system for enhancing adaptive management through the integration of fuzzy logic decision-making system in backed by blockchain supply chain smart-contracts of an enterprise. The system utilizes blockchain's immutable ledger and smart

contracts to automate key processes such as manufacturing processes, inventory management, and regulatory compliance, thus addressing issues like communication gaps, delays, and counterfeit risks. However, the inherent rigidity of blockchain systems in adapting to dynamic manufacturing environments prompts the incorporation of fuzzy logic.

Fuzzy logic offers a solution to this limitation by enabling more nuanced decision-making through the processing of uncertain or imprecise data. The article details the integration of fuzzy logic with blockchain, wherein fuzzy inference systems (FIS) are employed to evaluate and interpret operational data under variable conditions. This combination allows for adaptive responses to supply chain disruptions, such as supplier delays or inventory shortages. The fuzzy logic system applies rules to determine the optimal course of action, which is then executed through blockchain-based smart contracts.

Key advancements include the development of a modified smart contract framework that uses fuzzy logic to adjust supply chain parameters dynamically. For example, supplier reliability is assessed using fuzzy membership functions, leading to adjustments in pricing and supply quantities based on real-time evaluations. This approach enhances the flexibility and responsiveness of manufacturing operations, ensuring that decisions are based on comprehensive data analysis rather than static rules.

The proposed system provides a robust solution for managing production processes amidst fluctuating conditions, combining the transparency and security of blockchain with the adaptive capabilities of fuzzy logic. This integration aims to optimize production efficiency and maintain operational continuity in the face of unpredictable challenges.

**Keywords:** *blockchain, fuzzy logic, supply chain management, smart contracts, adaptive decision-making, manufacturing*

**JEL classification:** *C63, D81, D86, L14, O33*

**Вступ та постановка проблеми.** Ефективне управління операціями ланцюга постачання базується на адаптивній системі управління, яка охоплює різні аспекти оптимізації процесів, гнучкості та чутливості до змін. Ця система передбачає моніторинг продуктивності різних операційних елементів, прогнозування потенційних збоїв і динамічне коригування стратегій для підтримки ефективності та стійкості в усьому ланцюзі постачання. Центральне місце в адаптивному управлінні займає постійна оцінка діяльності ланцюга постачання, що дозволяє організаціям передбачати зміни в попиті, виробничих потужностях або зовнішніх факторах, таких як ринкові умови, технологічний прогрес або регуляторні зміни.

Адаптивна система управління характеризується здатністю адаптуватися до нової інформації в режимі реального часу. Вона використовує розширену аналітику даних і машинне навчання для прогнозування тенденцій і виявлення нових закономірностей. Це дозволяє завчасно реагувати на відхилення від очікуваної поведінки ланцюга постачання, такі як коливання попиту або затримки у виробництві, тим самим зменшуючи ризик неефективності.

Адаптивність у ланцюгах постачання також вимагає ефективної координації ресурсів і логістики, які часто є складними та включають багато зацікавлених сторін у різних регіонах. Системи, які використовують технологію блокчейн сприяють більш плавній співпраці, забезпечуючи децентралізовану незмінну книгу, яка відстежує рух товарів та інформації, гарантуючи, що всі залучені сторони мають доступ до однакових актуальних даних. Така прозорість зменшує ризик дезінформації та затримок, що сприяє більшій синхронізації операцій і оптимізованому розподілу ресурсів.

Крім того, адаптивність ланцюга поставок покращується завдяки використанню прогнозного обслуговування та моніторингу обладнання та машин у реальному часі. Датчики та пристрої Інтернету речей надають цінні дані про продуктивність обладнання, за допомогою прогнозних алгоритмів виявляють ранні ознаки потенційної несправності обладнання. Цей превентивний підхід гарантує, що технічне обслуговування можна проводити в оптимальний час, уникаючи дорогих простоїв і підвищуючи загальну продуктивність.

Адаптивне управління в ланцюзі постачання спирається на гнучкі виробничі стратегії, такі як своєчасне виробництво та модульні виробничі системи, які дозволяють компаніям масштабувати свою діяльність відповідно до поточних потреб. Завдяки тісному узгодженню графіків виробництва з фактичним попитом ланцюги постачання можуть мінімізувати надлишкові запаси, скоротити відходи та швидко реагувати на зміну уподобань клієнтів або ринкових умов.

Включення нечіткої логіки в цю адаптивну систему може покращити процес прийняття рішень, запропонувавши спосіб обробки невизначеності та неточності в даних ланцюга поставок. Системи на основі нечіткої логіки оцінюють різні невизначені входні дані, такі як надійність постачальника або виробничі обмеження, і забезпечують більш тонкі, гнучкі рішення, які не залежать виключно від жорстких порогів. Це дозволяє більш адаптивним і надійним процесам прийняття рішень, особливо в ситуаціях, коли дані можуть бути неповними або невизначеними, забезпечуючи конкурентну перевагу в середовищі, що швидко змінюється.

Щоб підтримувати ці адаптивні процеси, організаційна структура ланцюга поставок також має бути гнучкою. Це включає в себе можливість перерозподіляти ресурси, коригувати розподіл робочої сили та змінювати стратегії логістики на основі поточних потреб. Наприклад, адаптивні ланцюги поставок можуть швидко змінювати постачальників або способи транспортування у відповідь на збої, забезпечуючи безперервність операцій. Використання хмарних платформ і блокчейну забезпечує таку гнучкість, пропонуючи статистичні дані про ефективність ланцюга поставок у реальному часі, що сприяє швидкому прийняттю рішень і кращій координації в мережі.

Блокчейн усуває проблеми традиційних ланцюгів поставок, які часто страждають від неефективності, яка найчастіше за все пов'язана із неправильною комунікацією, затримками та ризиком потрапляння в систему підроблених товарів., надаючи єдине джерело даних, на яке можуть покластися всі зацікавлені сторони.

Крім того, блокчейн покращує автоматизацію процесів за допомогою смарт-контрактів. Ці контракти є самовиконуваними угодами, закодованими в блокчейні, які активуються, коли виконуються заздалегідь визначені умови. У виробництві смарт-контракти можна використовувати для автоматизації випуску платежів, ініціювання замовлень, коли запаси досягають критичного рівня, або забезпечення дотримання нормативних вимог без ручного втручання.

Крім того, технологія блокчейн посилює безпеку виробничих операцій. Незмінний характер записів блокчейну запобігає несанкціонованим змінам, знижуючи ризик шахрайства та забезпечуючи цілісність даних.

Нарешті, децентралізована структура блокчейну покращує стійкість виробничих систем. На відміну від традиційних баз даних, які покладаються на централізовані сервери, блокчейн працює в розподіленій мережі, що робить його менш сприйнятливим до системних збоїв або кібератак. Цей децентралізований підхід гарантує, що критично важливі дані, пов'язані з виробничими процесами та операціями ланцюга поставок, залишаються доступними навіть у разі збоїв у мережі або зловмисних спроб скомпрометувати систему.

Тим не менш, незважаючи на трансформацію виробничих операцій, не позбавлена проблеми складності прийняття рішень у виробничому середовищі, яке швидко змінюється. Виробничі процеси зазнають постійних коливань, зокрема коливань попиту, неочікуваних збоїв у ланцюзі постачання, простоїв виробничого обладнання і змін нормативних вимог. Незважаючи на те, що блокчейн забезпечує прозорість і відстежуваність, системі бракує гнучкості, щоб адаптуватися до цих динамічних умов у режимі реального часу без втручання людини. Це обмеження може призвести до затримок у виробництві та неефективності, особливо коли потрібні швидкі коригування для підтримки безперервності роботи.

З цієї причини існує нагальна потреба впровадження адаптивної системи управління виробництвом, що підтримується нечіткою логікою прийняття рішень. На відміну від традиційних логічних систем, які працюють за фіксованими двійковими правилами, нечітка логіка дозволяє приймати рішення з більш нюансами, обробляючи низку вхідних даних і генеруючи гнучкі результати на основі ступенів істинності, а не строгих відповідей «так/ні». Ця система бездоганно інтегрується з мережею блокчейн, щоб покращити процес прийняття рішень шляхом одночасної оцінки кількох змінних, таких як рівень запасів, продуктивність машини та доступність постачальника. Концептуальна архітектура поточного дослідження полягає у системі, яка при виявленні збію у ланцюзі постачання, наприклад при затримці в доставці сировини, використовує алгоритми нечіткої логіки для зважування різних альтернатив, включаючи зміну постачальника, коригування графіків виробництва або перерозподіл ресурсів для дотримання термінів. При цьому, система на базі блокчейн гарантує, що всі відповідні дані, включаючи історичні записи продуктивності та оновлення ланцюга поставок існують у реальному часі, доступні для аналізу системою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науково-дослідницькому просторі сьогодення з'являються роботи, присвячені винаходу та аналізу методології по розробці систем адаптивного управління на виробничому підприємстві.

Дослідження [1] представляє комплексний підхід до оцінки великих ланцюгів постачання кардамону з використанням нечіткої логіки для вибору постачальника. Основна увага приділяється визначенню найефективнішого ланцюга постачання на основі кількох параметрів якості. Модель нечіткої логіки полегшує ранжування атрибутів ланцюга постачання шляхом обчислення трійок для різних ланцюгів постачання та їх відповідних параметрів якості. За допомогою процесу фазифікації та дефазифікації чіткі вхідні дані з ланцюгів постачання кардамону були перетворені в нечіткі



змінні, а потім назад у чіткі значення для остаточної оцінки. Результати свідчать про те, що найефективніша модель ланцюга постачання включає потік від виробників до споживачів через агрегаторів, комісіонерів, оптових і роздрібних торговців. Серед атрибутів якості найвище місце посідає задоволеність клієнтів, за нею йдуть зовнішня та внутрішня підтримка, внутрішня ефективність і стратегічна та оперативна координація. Ця оцінка на основі нечіткої логіки забезпечує надійну структуру для покращення прийняття рішень в управлінні ланцюгом поставок, зрештою оптимізуючи потік продукції та покращуючи загальну продуктивність. Впровадження нечіткої логіки суттєво сприяє фінансовим та операційним аспектам ланцюга поставок, забезпечуючи більш точний і надійний вибір постачальника.

Робота [2] зосереджується на дослідженні того, як інтеграція технологій блокчейну та смарт-контрактів у традиційні системи управління ланцюгом поставок може підвищити безпеку даних, підвищити ефективність і зменшити участь третіх сторін. Пропонується модель, яка усуває посередників, захищає дані за допомогою криптографічних методів і гарантує, що дефектні продукти викликають відшкодування, забезпечуючи підзвітне та ефективне рішення для ланцюга поставок. Досліджується інтеграцію інформаційних послуг із логістичними операціями для створення кіберсередовища, керованого блокчейном, яке відображає реальну діяльність ланцюга поставок. У статті описано технічну розробку системи, де смарт-контракти керують логістичними операціями та даними транзакцій. Технологія Blockchain, Python і Solidity використовуються для розробки безпечних, незмінних реєстрів для запису дій у ланцюзі поставок, при цьому система запобігає маніпуляціям з боку третіх сторін. Розумні контракти автоматизують такі процеси, як оформлення платежів, повернення товару та підтвердження відгуків клієнтів, одночасно забезпечуючи прозорість і безпеку даних. У розробці системи використовуються різні інструменти та технології, зокрема My Ether Wallet, Ganache, Spyder IDE та Remix IDE, приділяючи особливу увагу заходам безпеки даних у транзакціях блокчейну. У статті далі описуються функціональні компоненти системи блокчейн, включаючи перевірку транзакцій, майнінг, хешування та підтвердження роботи.

Крім того, варто зазначити праці наступних науковців: Ван Х. [3], Девайанто Т. [4], Алькодсі Е., Аренова Л. [5], Бодемер О. [6], Омар А., Вавер П., Рімір Р. [7], Алькахтані С., Хе Х., Гембл Р., Папа М. [8], Альфанді О., Отум С., Джаравех Ю. [9], Фу Ю., Чжу Дж. [10], Юань Х., Цю Х., Бі Ю., Чанг С.-Х., Лам А. [11], Камран Р., Хан Н. Сундаракані Би. [12], Ю М., Он Ю. [13] та інших.

Проте, беручи до уваги вище зазначені наукові дослідження, питання, пов'язане з методологією по розробці систем адаптивного управління на виробничому підприємстві, все ще залишається недостатньо дослідженим та потребує подальшого опрацювання.

**Постановка завдання.** Метою роботи є розробка адаптивної системи прийняття рішень на базі нечіткої логіки в смарт-контрактах підприємства.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** В основі адаптивної системи управління лежать два основні компоненти: оцінка ризику та оптимізація ланцюга поставок. Для оцінки ризику моделі нечіткої логіки

аналізують вхідні змінні, такі як ризики ланцюга поставок, фінансові ризики та операційні ризики [3]. Ці вхідні дані оцінюються за допомогою нечітких правил для визначення загального рівня ризику, класифікованого як низький, середній або високий. Такий підхід дозволяє більш гнучко і точно оцінювати потенційні ризики, що може мати вирішальне значення для попереджувальних дій і стратегічного планування.

Для оптимізації ланцюга постачання модель використовує нечітку логіку для динамічного коригування робочих параметрів на основі даних у реальному часі. Вхідні змінні, такі як рівень запасів, темпи виробництва та продуктивність постачальників, оцінюються, щоб отримати корисну інформацію. Наприклад, якщо рівень запасів низький, а темпи виробництва високі, система може рекомендувати коригування виробничих графіків або точок повторного замовлення постачальника, щоб забезпечити оптимальний рівень запасів і мінімізувати збої [4].

На додаток до управління ризиками та операційної оптимізації, модель інтегрує фінансові показники, щоб забезпечити всебічне уявлення про вплив ланцюга постачання на загальну фінансову ефективність підприємства. Такі фінансові показники, як дохід, відстеження витрат і норма прибутку, аналізуються, щоб оцінити ефективність рішень ланцюга поставок щодо прибутковості. Правила нечіткої логіки застосовуються для коригування фінансових стратегій і бюджетування на основі ефективності ланцюга поставок, забезпечуючи ефективний розподіл фінансових ресурсів.

Математичне представлення цієї моделі включає формули нечіткої логіки для перетворення невизначених вхідних даних у дієві рішення. Наприклад, вихід системи нечіткої логіки можна виразити так:

$$y = a_0 + a_1x_1 - a_2x_2 - a_3x_3 + a_4x_4 + a_5x_5 - a_6x_6 \quad (1)$$

де,  $y$  представляє вихід (рівень ризику або коригування запасів), тоді як  $x_i$  є вхідними змінними (ризиками ланцюга поставок або рівні запасів),  $a_i$  є коефіцієнтами, що представляють вплив кожного фактору на результат.

Провідною ідеєю системи є поєднання в собі смарт-контрактів блокчейну із прийняттям рішень на основі нечіткої логіки, щоб створити надійну структуру для управління виробничими процесами [5].

Покращення процесу прийняття рішень в управлінні постачанням досягається завдяки інтеграції системи нечіткої логіки, яка обробляє неточну та невизначену інформацію. Ця система працює разом зі смарт-контрактом блокчейну, щоб забезпечити більш адаптивний і інтелектуальний підхід до управління виробничими операціями.

Система нечіткої логіки обробляє нечіткі або неоднозначні дані за допомогою лінгвістичних змінних і нечітких наборів [6]. Компонент нечіткої логіки призначений для оцінки та інтерпретації невизначеності в оперативних даних, покращуючи загальну систему підтримки прийняття рішень.

Ключовим компонентом концепції FL є система нечіткого висновку (FIS – Fuzzy Inference System), яка використовує нечіткі правила для обробки вхідних даних і прийняття рішень. Вона передбачає:

- фазифікацію, в ході якої відбувається зіставлення вхідних даних з нечіткими наборами;
- оцінку правил, задля застосування нечітких правил до даних;
- агрегацію, тобто об'єднання результатів нечітких правил;
- дефазифікацію, іншими словами перетворення нечітких результатів у дієві результати.

Прикладами нечітких правил можуть послужити у контексті поточного дослідження наступні умови, згідно з якими: ЯКЩО SupplyQuantity (кількість постачання) є високим І SupplyConfirmed (дійсність постачання) є істинним, ТОДІ ProductionEfficiency (продуктивність виробництва) є високою; та: ЯКЩО SupplyQuantity є низьким І SupplyConfirmed є хибним, ТОДІ ProductionEfficiency є низькою [7].

Вихід нечіткого висновку (Fuzzy Inference Output) виражається за допомогою наступного рівняння:

$$Output = Defuzzify(Aggregate(R1, R2, \dots, RN)) \quad (2)$$

де кожне правило  $R1, R2, \dots, RN$  відповідає умові в нечіткій системі, а їхні результати (нечіткі множини) об'єднуються за допомогою операції агрегування. Агрегація об'єднує результати всіх правил, щоб сформувати єдиний нечіткий набір. Після завершення агрегування функція Defuzzify перетворює цей агрегований нечіткий набір у точне числове значення, яке називається «чітким виводом». Це чітке значення є остаточним рішенням або дією системи, що перетворює неточні, нечіткі вхідні дані в чіткий результат, який можна використовувати для прийняття рішень.

У контексті нечіткої логіки модель залишкової мережі адаптується для оцінки виробничих процесів:

$$F(x) = F(x, \{W_i\}) + x \quad (3)$$

початковий вхід  $x$  додається назад до перетвореного виходу, що дозволяє системі ефективніше вивчати відображення ідентичності та забезпечувати плавний перебіг градієнтів під час оптимізації [8].

$$H(x) = F_n(F_{n-1}(F_1(x, \{W_{i,1}\}), \{W_{i,2}\}) \dots, \{W_{i,n}\}) + x \quad (4)$$

вводиться серія вкладених перетворень, де кожне перетворення  $F_n$  застосовується послідовно з використанням власного набору ваг  $\{W_{i,n}\}$ . Ця структура утворює глибоку багатшарову функцію, у якій вхідні дані  $x$  поступово проходять через кілька перетворень, кожне з яких залежить від певних ваг. Нарешті, вихідний вхід  $x$  додається назад у кінці, подібно до залишкового зв'язку в першому рівнянні [9].

Значення глобального середнього об'єднання (Global Average Pooling – GAP) та класифікації обчислюються за умови застосування формул:

$$GAP(x) = \frac{1}{H \times W} \sum_{i=1}^h \sum_{j=1}^w x_{ij} \quad (5)$$

де метою є узагальнення просторової інформації з вхідних даних  $x$ , яка є двовимірною картою об'єктів із висотою  $H$  і шириною  $W$ . Подвійне підсумовування агрегує значення  $x_{ij}$  для всіх просторових положень входу, а результат нормалізується загальною кількістю просторових позицій,  $H \times W$ . Іншими словами, просторові розміри вхідних даних перетворюються в єдине середнє значення для кожного об'єкта, стискаючи вхідні дані в менше представлення, зберігаючи загальні характеристики карти об'єктів.

$$FC(x) = W_{fc} \times GAP(x) + W = b_{fc} \quad (6)$$

тут описується повністю зв'язаний (Fully connected – FC) рівень, застосований до результату операції GAP.  $W_{fc}$  представляє ваги FC, а  $b$  є членом зсуву. Операція  $W_{fc} \times GAP(x)$  є лінійним перетворенням об'єданого виходу, що ефективно відображає простір ознак високої розмірності у вихід нижчої вимірності, придатний для таких завдань, як класифікація. Потім додається зсув  $b$ , щоб зсунути вихід. Цей повністю підключений рівень діє як кінцевий етап трансформації, де вивчені функції об'єднуються для отримання остаточного результату [10].

$$L = \sum_{i=1}^C y_i \log(S_i(x)) \quad (7)$$

представляється функція втрат, де  $C$  відповідає кількості класів,  $y_i$  позначає основну мітку істинності для класу  $i$ , а  $S_i(x)$  представляє прогнозовану ймовірність для класу  $i$ , отриману з виходу моделі через функцію softmax. Термін  $y_i \log(S_i(x))$  обчислює логарифм правдоподібності правильного прогнозу класу, а підсумовування всіх класів дає втрату перехресної ентропії (cross entropy loss) [11]. Ця функція втрат використовується для кількісного визначення різниці між прогнозованими ймовірностями та справжніми мітками, керуючи процесом оптимізації моделі для підвищення точності передбачення.

Моделювання нечітких змінних здійснюється завдяки використанню функції належності. Наприклад DeliveryOnTime(доставка вчасно) може бути представлено трапецієподібною функцією належності, де значення варіюються від 0 (не вчасно) до 1 (вчасно):

$$\begin{cases} 0 & \text{якщо } x \leq a \\ \frac{x-a}{b-a} & \text{якщо } a < x \leq b \\ 1 & \text{якщо } b < x \leq c \\ \frac{d-x}{d-c} & \text{якщо } c < x \leq d \\ 0 & \text{якщо } x > d \end{cases} \quad (8)$$

Якщо ступінь належності дорівнює 0, це вказує на те, що значення повністю виходить за межі нечіткого набору. Коли  $x$  збільшується між  $a$  і  $b$ , ступінь належності лінійно зростає від 0 до 1, що представляє висхідний нахил трапеції. Між  $b$  і  $c$  приналежність залишається рівною 1, вказуючи на повну приналежність до ядра або плато нечіткої множини.

За умови, що  $x$  продовжуватиме зростати від  $c$  до  $d$ , приналежність зменшиться лінійно від 1 до 0, утворюючи спадний нахил трапеції [12]. Для значень  $x$  більше, ніж  $d$ , ступінь приналежності повертатиметься до 0, ще раз вказуючи, що значення повністю виходить за межі нечіткого набору. У той же час, параметр QualityScore (оцінка якості) моделюється за допомогою трикутної функції членства, що відображає різні рівні якості продукту.

Таким чином, застосування алгоритмізованої системи прийняття рішень на базі FL результує у модифікуванні смарт контракту

У модифікованому смарт-контракті використовується нечітка логіка для оцінки надійності постачальника, перетворюючи її на нечіткі ступені членства для низької, середньої та високої категорій.

Потім контракт застосовує нечіткі правила для коригування параметрів постачання. Якщо надійність вважається низькою, ціна продукту збільшується на 10%, а обсяг постачання зменшується на 10%. І навпаки, якщо надійність висока, ціна зменшується на 10%, а кількість збільшується на 10%. Ці коригування обчислюються за допомогою методів дефазифікації в `defuzzifyPrice()` і `defuzzifyQuantity()`, які використовують зважене середнє значення для поєднання нечітких результатів.

Адаптивна система управління ресурсами характеризується здатністю реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх процесів. Ця система має інтегрувати передові технології для ефективного управління ресурсами та забезпечення стратегічної стабільності.

Ефективне управління передбачає безперервний цикл планування, аналізу та прийняття рішень. Є необхідність адаптування фінансових стратегій до глобальних тенденцій і технологічного прогресу. Економічна основа для впровадження адаптивних систем управління починається з ретельного аналізу витрат і вигод, який є вирішальним для оцінки фінансової життєздатності системи. Цей аналіз передбачає обчислення чистої приведеної вартості (Net Present Value – NPV) [13], яка допомагає оцінити, чи принесуть інвестиції в блокчейн і технології нечіткої логіки позитивний прибуток з часом. NPV визначається за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{R_t - C_t}{(1+r)^t} - I \quad (9)$$

$R_t$  представляє дохід, отриманий за період  $t$ ,  $C_t$  позначає витрати, понесені в цьому періоді,  $r$  є відсотковою ставкою,  $T$  є загальною кількістю періодів, що розглядаються,  $I$  - початкова необхідна інвестиція. Позитивний NPV вказує на те, що очікувані вигоди від системи перевищують витрати, припускаючи, що інвестиція є економічно обґрунтованою. Економічні переваги блокчейну можна кількісно оцінити шляхом оцінки скорочення транзакційних витрат і підвищення ефективності процесів. Значення зниження адміністративних витрат, пов'язаних з паперовою роботою та посередниками можна виразити за допомогою формули:

$$S = C_t - C_b \quad (10)$$

де  $C_t$  позначає витрати, пов'язані з традиційними методами регулювання ланцюгом постачання, а  $C_b$  означає витрати після впровадження блокчейну. Ця економія безпосередньо сприяє загальній прибутковості ланцюга поставок. Вплив використання нечіткої логіки відображається у зменшенні надлишкових запасів і покращенні узгодження пропозиції з попитом. Цей вплив можна оцінити за допомогою формули економічної доданої вартості (Economic Value Added – EVA):

$$EVA = NOPAT - (WACC \times \text{Капітал}) \quad (11)$$

де NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) означає чистий операційний прибуток після сплати податків, WACC (Weighted Average Cost of Capital) — це середньозважена вартість капіталу. Збільшення EVA вказує на те, що система нечіткої логіки ефективно підвищує прибутковість шляхом оптимізації операційної ефективності.

Процедурна інтеграція цих технологій включає низку кроків. Спочатку необхідно проаналізувати ланцюг поставок, щоб визначити області, де блокчейн і нечітка логіка можуть принести найбільш значні переваги. Цей аналіз включає оцінку поточної неефективності, операційних витрат і процесів прийняття рішень. Після цього процес вибору технології передбачає вибір відповідних платформ блокчейну та моделей нечіткої логіки, адаптованих до конкретних потреб ланцюга поставок.

Згодом розробляється план поетапного впровадження, який включає пілотне тестування, системну інтеграцію та повномасштабне розгортання. Під час цієї фази відстежується вплив системи на експлуатаційні характеристики та вносяться необхідні коригування для оптимізації переваг. Регулярні перевірки ефективності та оцінка витрат проводяться для забезпечення реалізації очікуваних економічних переваг.

**Висновки.** В роботі пропонується синергічне поєднання смарт-контрактів на основі блокчейну з нечіткою логікою прийняття рішень для покращення управління ланцюгами постачання на виробничих підприємствах. Смарт-контракт, описаний у статті, забезпечує безпечні, автоматизовані та прозорі операції в ланцюзі поставок, визначаючи правила та взаємодію між підприємством та його постачальниками. Інтеграція нечіткої логіки дозволяє системі обробляти неточні та невизначені дані, пропонуючи більш адаптивний та інтелектуальний підхід до прийняття рішень.

Система нечіткої логіки обробляє неоднозначну інформацію за допомогою лінгвістичних змінних і нечітких наборів, які допомагають інтерпретувати невизначеності в оперативних даних. Ключовим елементом системи є система нечіткого висновку, яка виконує такі основні етапи, як фазифікація, оцінка правил, агрегація та дефазифікація. Це призводить до більш тонких виходів рішень на основі нечітких правил, які можуть враховувати різні умови, такі як кількість постачання та надійність постачальника. Поєднання нечіткої логіки зі смарт-контрактами полегшує динамічне коригування в управлінні поставками, наприклад ціноутворення та модифікацію кількості поставки на основі надійності постачальника.



Проводиться оцінка того, як можна використовувати залишкові мережі та глибокі багаторівневі перетворення в поєднанні з системою нечіткої логіки для підвищення ефективності роботи. Концепція глобального середнього об'єднання і повністю зв'язаних рівнів застосовуються для завдань класифікації, а функції втрат перехресної ентропії підвищують точність моделі. Крім того, використання функцій приналежності, таких як трапецієподібні та трикутні набори, дозволяє точно моделювати такі фактори, як своєчасність доставки та якість продукту.

### Список використаних джерел

1. Dash S., Dash K., Choudhury S. Evaluation and selection of large cardamom supply chain using fuzzy logic based decision-making model. *Journal of Food Process Engineering*. 2022. № 46. DOI:10.1111/jfpe.14266.
2. Turjo M. D., Khan M., Kaur M., Zaguia A. Smart Supply Chain Management Using the Blockchain and Smart Contract. *Scientific Programming*. 2021. PP. 1-12. DOI:10.1155/2021/6092792.
3. Wang X. Research on the Application of Blockchain Technology and Smart Contracts in the Financial Industry. *Frontiers in Business, Economics and Management*. 2024. № 15. PP. 392-395. DOI:10.54097/gx0qhy44.
4. Dewayanto T. NLP-Bert and Optimization of Efficiency-Security in Blockchain-Accounting Smart Contracts. *Fokus Ekonomi : Jurnal Ilmiah Ekonomi*. 2024. № 19. PP. 145-151. DOI:10.34152/fe.19.1.145-151.
5. Alqodsi E., Arenova L. Smart Contracts in Contract Law as an Auxiliary Tool or a Promising Substitute for Traditional Contracts. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*. 2024. № 16. DOI:10.1061/JLADAH.LADR-1132.
6. Bodemer O. Smart Contracts as a tool for small and mid-sized companies. 2023. DOI:10.36227/techrxiv.24005568.v1.
7. Omar A., Waweru P., Rimiru R. Fuzzy Logic Framework for Qualitative Evaluation of Supply Chain Responsiveness. 2024. № 4. PP. 37-48.
8. Alqahtani S., He X., Gamble R., Papa M. Formal verification of functional requirements for smart contract compositions in supply chain management systems. *Proceedings of the Hawaii International Conference On System Sciences*. 2020. PP. 5278–5287.
9. Alfandi O., Otoum S., Jaraweh Y. Blockchain solution for IoT based critical infrastructures: byzantine fault tolerance. *Proceedings of the 2020 IEEE Network Operations and Management and Symposium*. 2020. PP. 1–4.
10. Fu Y., Zhu J. Big production enterprise supply chain endogenous risk management based on blockchain. *IEEE Access*. 2019. № 7.8626088. PP. 15310–15319.
11. Yuan H., Qiu H., Bi Y., Chang S.-H., Lam A. Analysis of coordination mechanism of supply chain management information system from the perspective of block chain. *Information Systems and E-Business Management*. 2020. № 18.4. PP. 681–703.

12. Kamran R., Khan N. Sundarakani B. Blockchain technology development and implementation for global logistics operations: a reference model perspective. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*. № 4.4, PP. 360–382. 2021.
13. Yoo M., Won Y. A study on the transparent price tracing system in supply chain management based on blockchain. *MDPI AG*. 2018. № 11. 4037 p.

### References

1. Dash, S., Dash, K., Choudhury, S. (2022) Evaluation and selection of large cardamom supply chain using fuzzy logic based decision-making model. *Journal of Food Process Engineering*. No. 46. DOI:10.1111/jfpe.14266.
2. Turjo, M. D., Khan, M., Kaur, M., Zaguia, A. (2021) Smart Supply Chain Management Using the Blockchain and Smart Contract. *Scientific Programming*. PP. 1-12. DOI:10.1155/2021/6092792.
3. Wang, X. (2024). Research on the Application of Blockchain Technology and Smart Contracts in the Financial Industry. *Frontiers in Business, Economics and Management*. No. 15. PP. 392-395. DOI:10.54097/gx0qhy44.
4. Dewayanto, T. (2024) NLP-Bert and Optimization of Efficiency-Security in Blockchain-Accounting Smart Contracts. *Fokus Ekonomi : Jurnal Ilmiah Ekonomi*. No 19. PP. 145-151. DOI:10.34152/fe.19.1.145-151.
5. Alqodsi, E., Arenova, L. (2024) Smart Contracts in Contract Law as an Auxiliary Tool or a Promising Substitute for Traditional Contracts. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*. 2024. No. 16. DOI:10.1061/JLADAH.LADR-1132.
6. Bodemer, O. (2023) Smart Contracts as a tool for small and mid-sized companies. DOI:10.36227/techrxiv.24005568.v1.
7. Omar, A., Waweru, P., Rimiru, R. (2024) Fuzzy Logic Framework for Qualitative Evaluation of Supply Chain Responsiveness. No. 4. PP. 37-48.
8. Alqahtani, S., He, X., Gamble, R., Papa, M. (2020) Formal verification of functional requirements for smart contract compositions in supply chain management systems. *Proceedings of the Hawaii International Conference On System Sciences*. PP. 5278–5287.
9. Alfandi, O., Otoum, S., Jaraweh, Y. (2020) Blockchain solution for IoT based critical infrastructures: byzantine fault tolerance. *Proceedings of the 2020 IEEE Network Operations and Management and Symposium*. PP. 1–4.
10. Fu, Y., Zhu, J. (2019) Big production enterprise supply chain endogenous risk management based on blockchain. *IEEE Access*. No. 7.8626088. PP. 15310–15319.
11. Yuan, H., Qiu, H., Bi, Y., Chang, S.-H., Lam, A. (2020) Analysis of coordination mechanism of supply chain management information system from the perspective of block chain. *Information Systems and E-Business Management*. No. 18.4. PP. 681–703.
12. Kamran, R., Khan, N. Sundarakani, B. (2021) Blockchain technology development and implementation for global logistics operations: a reference model perspective. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*. No. 4.4, PP. 360–382.
13. Yoo, M., Won, Y. (2018) A study on the transparent price tracing system in supply chain management based on blockchain. *MDPI AG*. No. 11. 4037 p.

## ADAPTIVE MANAGEMENT SYSTEM OF SUPPLY CHAIN IN A MANUFACTURING ENTERPRISE

Ievgen Pirkovets, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)

E-mail: pirkovets@ukr.net

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-1-38-7>

**Keywords:** *blockchain, fuzzy logic, supply chain management, smart contracts, adaptive decision-making, manufacturing*

**JEL classification:** *C63, D81, D86, L14, O33*

This article presents a system for enhancing adaptive management through the integration of fuzzy logic decision-making system in backed by blockchain supply chain smart-contracts of an enterprise.

The adaptive management system is based on two main components: risk assessment and supply chain optimization. To assess risk, fuzzy logic models analyze input variables such as supply chain risks, financial risks, and operational risks.

An adaptive resource management system is characterized by the ability to respond to changes in the external environment and internal processes. This system should integrate advanced technologies for effective resource management and ensure strategic stability.

The system utilizes blockchain's immutable ledger and smart contracts to automate key processes such as manufacturing processes, inventory management, and regulatory compliance, thus addressing issues like communication gaps, delays, and counterfeit risks. However, the inherent rigidity of blockchain systems in adapting to dynamic manufacturing environments prompts the incorporation of fuzzy logic.

Fuzzy logic offers a solution to this limitation by enabling more nuanced decision-making through the processing of uncertain or imprecise data. The article details the integration of fuzzy logic with blockchain, wherein fuzzy inference systems (FIS) are employed to evaluate and interpret operational data under variable conditions. This combination allows for adaptive responses to supply chain disruptions, such as supplier delays or inventory shortages. The fuzzy logic system applies rules to determine the optimal course of action, which is then executed through blockchain-based smart contracts.

Key advancements include the development of a modified smart contract framework that uses fuzzy logic to adjust supply chain parameters dynamically. For example, supplier reliability is assessed using fuzzy membership functions, leading to adjustments in pricing and supply quantities based on real-time evaluations. This approach enhances the flexibility and responsiveness of manufacturing operations, ensuring that decisions are based on comprehensive data analysis rather than static rules.

A fuzzy logic system processes ambiguous information using linguistic variables and fuzzy sets that help interpret uncertainties in operational data. The key element of the system is the fuzzy inference system, which performs basic steps such as fuzzification, rule evaluation, aggregation, and defuzzification. This results in more refined decision outputs based on fuzzy rules that can take into account different conditions such as supply quantity and supplier reliability. Combining fuzzy logic with smart contracts facilitates dynamic adjustments in supply management, such as pricing and modification of supply quantity based on supplier reliability.

It is evaluated how residual networks and deep multi-level transformations can be used in combination with a fuzzy logic system to improve performance. The concept of global mean pooling and fully connected levels is applied to classification tasks, and cross-entropy loss functions improve model accuracy. Additionally, the use of membership functions such as trapezoidal and triangular sets allows for accurate

modeling of factors such as delivery timeliness and product quality. The proposed system provides a robust solution for managing production processes amidst fluctuating conditions, combining the transparency and security of blockchain with the adaptive capabilities of fuzzy logic. This integration aims to optimize production efficiency and maintain operational continuity in the face of unpredictable challenges.

*Одержано 03.03.2025.*

УДК 336.713

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-1-38-8>

**В.А. ЧЕРНЯВКА,**

*студент магістратури освітньої програми  
«Фінансові інститути та ризик-менеджмент»  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка, м. Київ (Україна)  
<https://orcid.org/0009-0005-5014-2677>*

**Н.І. ВЕРСАЛЬ,**

*доктор економічних наук, професор кафедри  
страхування, банківської справи та ризик-менеджменту  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка, м. Київ (Україна)  
<https://orcid.org/0000-0002-8801-6351>*

## **РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В БАНКІВСЬКОМУ БІЗНЕСІ КРАЇН ЄС<sup>1</sup>**

Сучасна діяльність банківських установ зазнає суттєвих трансформацій під впливом зростаючої ролі сталого розвитку та відповідальності бізнесу перед суспільством, що обумовлює важливість впровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Цей виклик є у фокусі уваги банківських систем країн Європейського Союзу, враховуючи плани урядових інстанцій ЄС щодо досягнення кліматичної нейтральності та побудови суспільства сталого розвитку.

У статті розкрито сутність КСВ, її нормативно-правові засади та надано характеристику основних чинників, що впливають на її розбудову у банківському секторі країн Європейського Союзу. Метою статті є оцінка впливу внутрішніх фінансових і нефінансових, зовнішніх регуляторних і макроекономічних чинників на розвиток КСВ у банках країн ЄС.

У статті проаналізовано розвиток законодавства ЄС із впровадження КСВ в банківському бізнесі та визначено, що основу нормативно-правових актів стосовно даної проблеми становлять міжнародні стандарти (ISO:26000) та нормативно-правові акти,

<sup>1</sup> Ця публікація підготовлена в рамках реалізації проєкту Програми Європейського Союзу Erasmus+, модуля Жан Моне «ЄС для розвитку цифрової, екологічної та фінансової обізнаності громадян» (Jean Monnet Module 101174694 – EU4DEFA – ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH).

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.



Co-funded by  
the European Union

Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

ухвалені вищими законодавчими органами ЄС (Директива про нефінансову звітність 2014/95/EU, План дій стосовно прав людини та демократії 2020-2027, Таксономічний регламент ЄС 2020/852), які є також універсальними і для нефінансових корпорацій.

У дослідженні було використано двоступеневу модель Хекмана для виявлення факторів впливу на розвиток КСВ у європейських банках та на їх прибутковість. У процесі формування статистичної вибірки було використано вибірку на основі 69 із 111 банків із 15 країн ЄС на базі даних 2023 р., котрі є під безпосереднім наглядом ЄЦБ та яким було присвоєно ESG-рейтинги від провідних рейтингових агенцій. За результатами статистичного аналізу виявлено, що на розвиток КСВ впливають як внутрішні фінансові та нефінансові, так і зовнішні регуляторні та макроекономічні чинники, а також обґрунтовано, що впровадження системи КСВ у банках можливе за умов збереження необхідного рівня прибутковості.

Результати роботи мають практичне значення для підвищення ефективності управління банківськими установами, адаптації їхньої діяльності до сучасних викликів та зміцнення відносин із зацікавленими сторонами не лише в контексті банківського сектору країн ЄС, а й розвитку українського банківського бізнесу в умовах економічної та політичної інтеграції.

**Ключові слова:** *Європейський Союз, банківський сектор, корпоративна соціальна відповідальність, ESG-принципи*

**JEL classification:** *G21, M14*

The activities of banking institutions are undergoing significant transformations under the influence of the growing role of sustainable development and corporate responsibility to society, highlighting the importance of implementing the concept of corporate social responsibility (CSR). This challenge is a key focus for the banking systems of European Union countries, considering the plans of EU government bodies to achieve climate neutrality and build a sustainable society.

The article explores the essence of CSR, its regulatory and legal framework, and provides an overview of the key factors influencing its development in the banking sector of European Union countries. The article aims to assess the impact of internal financial and non-financial, external regulatory and macroeconomic factors on the development of CSR in banks of the EU countries.

The article provides insights into the development of EU legislation on implementing CSR in the banking business. It determines that the basis of regulatory and legal acts on this issue are international standards (ISO:26000) and regulatory and legal acts adopted by the highest legislative bodies of the EU (Directive on Non-Financial Reporting 2014/95/EU, Action Plan on Human Rights and Democracy 2020-2027, Taxonomic Regulation EU 2020/852), which are also universal for non-financial corporations. The study used the Heckman two-stage model to identify factors influencing the development of CSR in European banks and their profitability. In the process of forming the statistical sample, a sample was formed based on 69 out of 111 banks from 15 EU countries based on 2023 data, which are under the direct supervision of the ECB and which were assigned ESG ratings by leading rating agencies. The results of the statistical analysis revealed that the development of CSR is influenced by both internal financial and non-financial, as well as external regulatory and macroeconomic factors, and it was also substantiated that the implementation of the CSR system in banks is possible provided that the required level of profitability is maintained.

The work's results have practical significance for increasing the efficiency of banking institutions' management, adapting their activities to modern challenges, and strengthening relations with stakeholders not only in the banking sector of EU countries but also for the development of Ukrainian banking business in the context of economic and political integration.

**Keywords:** *European Union, banking sector, corporate social responsibility, ESG principles*

**JEL classification:** *G21, M14*



**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Діяльність банків в ЄС вже тривалий час відбувається під впливом принципів ESG (Environmental, Social and Governance). Невід'ємною складовою сталого розвитку банківського бізнесу є розбудова корпоративної соціальної відповідальності – зобов'язання компаній сприяти сталому розвитку шляхом взаємодії із працівниками, їхніми родинами, місцевими спільнотами та громадами, а також суспільством в цілому для покращення життя зазначених груп та індивідів у спосіб, вигідний як для банку, так і для суспільства в цілому [1]. Таким чином, у процесі розбудови системи КСВ банк має змогу активніше взаємодіяти із цільовими групами – суб'єктами, на які націлене впровадження КСВ, до яких належать окремі громадяни, співробітники, громади, окремі об'єднання та/або суспільство в цілому.

Банки в ЄС продовжують відігравати ключову роль у фінансовій системі, хоча частка небанківських фінансових установ у загальних активах зросла до 53% у 2023 р. [2]. Банки можуть активно впроваджувати корпоративну соціальну відповідальність, спрямовану на підтримку та задоволення потреб конкретних цільових груп. Це набуває особливої актуальності в контексті планів урядових інстанцій ЄС щодо досягнення кліматичної нейтральності та побудови суспільства сталого розвитку. Саме тому актуальним є визначення чинників, що впливають на розвиток КСВ, а також оцінка їхнього впливу на прибутковість банків. Це дозволяє знайти баланс між основною метою КСВ – сприяння сталому розвитку – та забезпеченням стабільного рівня прибутковості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення досліджуваної проблеми, та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.** Проблема розвитку корпоративної соціальної відповідальності в банках активно досліджується у науковій літературі. Відповідно до класичних підходів визначення ролі КСВ у сталому бізнесі, зокрема, праці «The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders» авторства А. Керолла, КСВ поєднує економічну, правову, етичну та філантропічну відповідальність бізнесу [3]. У банківському секторі класична концепція також набула поширення завдяки безпосередньому впливу банків як фінансових посередників на соціально-економічний розвиток суспільства, підґрунтям чому є ключові положення у праці Р. Фрідмана та Дж. Мак-Ві «A Stakeholder Approach to Strategic Management» [4].

Світова практика показує, що ключовими напрямками впровадження КСВ у банках є фінансова інклюзія, етичне кредитування, цифрова трансформація для екологічного розвитку, а також інвестиції у соціальні проекти. Зокрема, Дж. Міраллес-Кірос, М. Міраллес-Кірос та Дж. Ернандес наголошують, що банки використовують КСВ не лише для соціального внеску, а й для покращення репутації як серед клієнтів банку, так і стейкхолдерів та потенційних інвесторів [5].

Стосовно ідентифікації цільових груп впровадження КСВ також немає одностайної думки серед науковців, адже їх встановлення у банку залежить в першу чергу від стратегічних цілей впровадження принципів КСВ –

розвиток відносин із клієнтами/стейкхолдерами, побудова позитивного іміджу чи розбудова сталого бізнесу. Проте відповідно до універсального підходу науковців К. Галлего-Соса, Я. Фернандес-Торрес, М. Невадо-Гіль та М. Гутієррез-Фернандез, основними зацікавленими сторонами КСВ у банках є клієнти, співробітники, інвестори, державні органи та суспільство в цілому. Автори зазначають, що стратегічний підхід до КСВ, орієнтований на створення спільної цінності для бізнесу і суспільства, є більш ефективним, ніж суто філантропічні ініціативи [6].

Проте є також низка дослідників, які ставлять під сумнів доцільність та ефективність заходів із впровадження та розвитку КСВ у банківському бізнесі. Зокрема, А. Перез та І. дел Боск вважають, що банки нерідко використовують КСВ радше як декларативний маркетинговий інструмент, не здійснюючи реальних позитивних змін [7].

Розвиток концепції КСВ у банківському секторі Європи супроводжується неоднорідністю та певними суперечностями щодо її складових та чинників впливу. Зокрема, Дж. ді Мартіно, Ф. Міглетта та В. Поті стверджують, що КСВ у європейських банках охоплює не лише зобов'язання щодо стратегічних цілей, а й такі аспекти, як прозорість фінансових операцій, відповідальність перед клієнтами, соціальні ініціативи, підтримка співробітників та екологічні заходи [8]. Водночас Ф. Гангі, М. Мустіллі та Н. Варроне наголошують, що ефективність КСВ у банківському секторі Європи залежить не лише від внутрішніх чинників у банку, а й від його корпоративної культури та рівня економічного розвитку країни. Дослідники також зазначають, що банки у розвинених економіках більш активно впроваджують політики КСВ порівняно з країнами, що розвиваються [9].

Аналіз літератури свідчить, що КСВ у банківському секторі є важливим інструментом зміцнення довіри клієнтів, сприяння сталому розвитку та покращення репутації банків. Водночас розвиток КСВ у банках країн ЄС відбувається нерівномірно, що зумовлює потребу в детальнішому дослідженні чинників, які впливають на впровадження цієї концепції у банківській сфері. Саме це й становить основний фокус даного дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є оцінка впливу внутрішніх фінансових і нефінансових, зовнішніх регуляторних і макроекономічних чинників на розвиток КСВ у банках країн ЄС.

**Методологія дослідження.** Для оцінки чинників, що впливають на розбудову КСВ у банківському бізнесі ЄС, може бути використане моделювання, що базується на достатній кількості змінних. Досить поширеною моделлю оцінювання та рейтингування, яка є доречною в тому числі і для оцінювання розвитку КСВ у банках, є двоступенева модель Хекмана (Heckman two-step model). Адаптацію моделі Хекмана до діяльності банківського бізнесу було здійснено у праці В. Менг-Вена та Ш. Чанг-Ха «Corporate social responsibility in the banking industry: Motives and financial performance» (1 – 2) (табл.1) [10, 11, с. 9].

$$\begin{aligned} Pr(CSR_{index} = s) = & \alpha_0 + \alpha_1 \log TA + \alpha_2 Leverage + \alpha_3 LoanDep + \alpha_4 CostInc + \\ & + \alpha_5 Coverage + \alpha_6 Res_5 + \alpha_7 Res_I + \alpha_8 Res_E + \alpha_9 Corrupt + \alpha_{10} Credit_{GDP} + \\ & \alpha_{11} HHI + \alpha_{12} GDPgrowth + \alpha_{13} GDPper + \mu \end{aligned} \quad (1)$$

$$y = \beta_0 + \beta_1 \log TA + \beta_2 \text{Leverage} + \beta_3 \text{LoanDep} + \beta_4 \text{CostInc} + \beta_5 \text{Coverage} + \beta_6 \text{Res}_S + \beta_7 \text{Res}_I + \beta_8 \text{Res}_E + \beta_9 \text{Corrupt} + \beta_{10} \text{Credit}_{GDP} + \beta_{11} \text{HHI} + \beta_{12} \text{GDPgrowth} + \beta_{13} \text{GDPper} + \varepsilon \quad (2)$$

Таблиця 1

## Умовні позначення двоступеневої моделі Хекмана

Позначення	Показник	Групи чинників	Значення
CSR <sub>index</sub>	Індекс корпоративної соціальної відповідальності	-	Індекс, що базується на виконанні зобов'язань банком цілей із КСВ та/або принципів ESG на основі рейтингів міжнародних агенцій (Standard&Poor's, Sustainalytics / Morningstar)
y	Оцінка ефективності діяльності банку.	-	Можуть бути використані такі показники прибутковості банків, як ROA, ROE тощо.
logTA	Обсяг активів банку.	Внутрішні фінансові	Логарифмічне вираження обсягу банківських активів.
Leverage	Показник левериджу.	Внутрішні фінансові	Відношення власного капіталу до активів.
LoanDep	Співвідношення кредитного портфелю та депозитів.	Внутрішні фінансові	Відношення кредитного портфелю до депозитів.
CostInc	Показник покриття накладних витрат.	Внутрішні фінансові	Відношення накладних витрат до загального процентного доходу.
Coverage	Рівень резервів на покриття збитків за кредитними операціями.	Внутрішні фінансові	Відношення резервів на покриття очікуваних збитків за кредитними операціями до непрацюючих кредитів (NPL).
Res <sub>S</sub>	Ступінь обмеження банківських операцій з цінними паперами.	Зовнішні регуляторні	Встановлюється на основі рейтингів міжнародних агенцій від 1 (найменший ступінь обмеження) до 4 (найбільший ступінь обмеження).
Res <sub>I</sub>	Ступінь обмеження банківських операцій зі страхування.	Зовнішні регуляторні	Встановлюється на основі рейтингів міжнародних агенцій від 1 (найменший ступінь обмеження) до 4 (найбільший ступінь обмеження).
Res <sub>E</sub>	Ступінь обмеження банківських операцій з нерухомістю.	Зовнішні регуляторні	Встановлюється на основі рейтингів міжнародних агенцій від 1 (найменший ступінь обмеження) до 4 (найбільший ступінь обмеження).
Corrupt	Ступінь антикорупційного контролю банку.	Внутрішні нефінансові	Встановлюється на основі рейтингів міжнародних агенцій від -3 (найвищий рівень корупції) до +3 (найнижчий рівень корупції).
Credit <sub>GDP</sub>	Рівень проникнення кредитів в економіці.	Макроекономічні	Відношення кредитного портфелю банківського сектору до ВВП.
HHI	Індекс Херфіндала-Хіршмана.	Макроекономічні	Індекс, який вказує на стан монополізації сектору.
GDPgrowth	Приріст реального ВВП.	Макроекономічні	Відсоткове значення річного приросту реального ВВП.
GDPper	Реальний ВВП на особу.	Макроекономічні	Абсолютне значення реального ВВП на особу.

Джерело: складено авторами на основі [11, с. 11].

На першому етапі (мультиномінальна логіт-модель) автори В. Менг-Вен та Ш. Чанг-Ха класифікують банки на чотири типи залежно від рівня їх залученості в КСВ на основі індексів, представлених рейтинговими агенціями. Використовуючи мультиномінальну логіт-модель, вони оцінюють ймовірність належності банку до кожного з цих типів. На другому етапі (регресійна модель) автори оцінюють вплив КСВ на фінансові показники банків – передусім показники рентабельності (ROA, ROE, Net income margin тощо). Це дозволяє скоригувати можливу упередженість вибірки та отримати більш точні оцінки [11, с. 9].

У межах статті КСВ розглядається як еквівалент ESG, спираючись на кілька ключових аргументів:

1. Європейський Союз регулює як КСВ, так і ESG через єдину нормативно-правову базу. Наприклад, Директива про нефінансову звітність (NFRD) та Директива про корпоративну звітність щодо сталого розвитку (CSRD) встановлюють вимоги до звітності компаній щодо екологічних, соціальних і управлінських аспектів їхньої діяльності. Крім того, в документах Єврокомісії зазначається, що: «While the term ESG is often used in the context of investing, stakeholders include also customers, suppliers, and employees, all of whom are increasingly interested in how sustainable an organisation's operations are» [12].

2. Огляд літератури засвідчив, що термін КСВ традиційно охоплював добровільні ініціативи компаній у сфері сталого розвитку, соціального впливу та корпоративного управління, що в кінцевому підсумку призвело до трансформації концепції КСВ (у широкому її розумінні) в ESG, що охоплює ті самі аспекти, але вже з більш чіткими критеріями оцінки та вимірювання.

Для оцінки факторів розвитку КСВ у банківському секторі країн ЄС було сформовано вибірку на основі 69 із 111 банків із 15 країн ЄС за даними 2023 року, котрі входять до безпосереднього нагляду ЄЦБ та котрим було присвоєно рейтинги ESG від рейтингових агенцій Standard&Poor's (аналітична система S&P Capital IQ) та Morningstar (аналітична система Sustainalytics) [13-16].

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Застосування принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у фінансовому секторі вперше було обґрунтовано у дорожній карті ООН та Світового банку «Who cares wins: Connecting Financial Markets to a Changing World». Принципи та рекомендації, викладені у дорожній карті, передбачали досягнення головної цілі – збалансування розбудови ефективних фінансових ринків та інтересів сталого суспільства. Відповідно до даного документу зважуються першочергові цілі учасників ринку фінансових послуг та всього суспільства в цілому [17, с. 5–6].

У дорожній карті наголошувалося також на важливості досягнення кінцевої мети інтеграції ESG-принципів у активній взаємодії із регуляторами [17]. У даному контексті важливим орієнтиром для банків є міжнародний стандарт ISO:26000, який містить рекомендації щодо інтеграції корпоративної соціальної відповідальності. Він не лише допомагає структурувати підходи до КСВ, але й визначає ключові принципи етичного ведення бізнесу, які сприяють сталому розвитку фінансового сектору [18]. Фактично, ISO:26000

об'єднує всі ключові принципи, закріплені в Глобальному договорі ООН, що робить його важливим елементом міжнародної системи корпоративної соціальної відповідальності.

На рівні ЄС КСВ регулюється відповідно до нормативно-правових актів, ухвалених Єврокомісією та Європейським центральним банком. Зокрема, у Директиві про нефінансову звітність 2014/95/EU КСВ визначено як «підзвітну, прозору та відповідальну ділову поведінку та сталий розвиток, яка сприяє інтересам суспільства та шляху до сталого та інклюзивного відновлення», стверджуючи, що «розкриття нефінансової інформації допомагає оцінюванню, моніторингу та управлінню діяльністю підприємств та їхній вплив на суспільство» (перекладено авторами) [19, п. 3]. Директива містить вимоги щодо публікації нефінансових звітів великими корпораціями, які містять інформацію щодо питань навколишнього середовища, соціальних питань і питань, пов'язаних із працівниками, дотримання прав людини, боротьби з корупцією та питань хабарництва. Окрім того, Директивою встановлюються певні мінімальні законодавчі вимоги щодо обсягу інформації, яка повинна бути доступною для громадськості та органів влади підприємствами в усьому ЄС, які вважаються ключовими та необхідними [19].

У системі регулювання КСВ в ЄС також важливим документом є План дій стосовно прав людини та демократії 2020-2027 (EU Action plan on human rights and democracy 2020-2027), де зазначено пріоритет у рамках КСВ: «взаємодія з бізнес-сектором щодо дотримання та сприяння правам людини, антикорупційним заходам і найкращим практикам щодо відповідального ведення бізнесу, корпоративної соціальної відповідальності, належної обачності, підзвітності та доступу до засобів правового захисту на основі участі (наприклад, ланцюги поставок, нульова толерантність до дитячої праці)» (перекладено авторами) [20, п. 3.5.b].

Ключовим нормативно-правовим актом у регулюванні КСВ та впровадженні ESG-принципів є Таксономічний регламент ЄС 2020/852, який посилається на статтю 3(3) Договору про Європейський Союз, та «має на меті створення внутрішнього ринку, який працює для сталого розвитку Європи, заснованого, серед іншого, про збалансоване економічне зростання та високий рівень захисту та покращення якості навколишнього середовища» (перекладено авторами) [21, п. 1], а також посилається на Порядок денний на період до 2030 року ООН (UN Agenda 2030), який має в основі КСВ, що охоплюють три виміри сталого розвитку: економічний, соціальний та екологічний [21-22]. Вказані технічні стандарти покликані відповідати принципам, закріпленим у Європейській основі соціальних прав, Керівних принципах ОЕСР для багатонаціональних підприємств, Керівних принципах ООН щодо бізнесу та прав людини, включаючи Декларацію МОП про основні принципи та права у сфері праці, вісім основоположних конвенцій МОП і Міжнародний білль про права людини. У підсумку, регламент має на меті підвищити довіру стейкхолдерів та обізнаність щодо впливу в тому числі фінансових послуг на політику розвитку КСВ [21].

Для більш глибокого аналізу істотності впливу факторів на розвиток КСВ у банківському секторі ЄС було здійснено статистичний аналіз за стандартизованими даними вибірки (табл. 2). На першому етапі замість



рейтингування банків за категоріями впровадження ESG було проведено усереднення стандартизованих оцінок рейтингів, аби запобігти наявності статистичних викидів та усунути неточності при формуванні впливу факторів на залежну змінну.

Таблиця 2

## Склад вибірки за обсягом активів банків

Обсяг активів, млрд євро	Кількість банків
0-50	12
50-100	24
100-200	11
200-400	8
400-600	1
600+	13

Джерело: складено авторами на основі [13-16].

У процесі статистичного аналізу виявлено, що всі фактори окремо мають доволі слабкий зв'язок із залежною змінною, проте він є істотним та статистично значущим. Найсильніше на розвиток КСВ впливають показники левериджу, рівня толерування корупції в топ-менеджменті та обсяг активів, найслабше – рівень монополізації банківського сектору в окремій країні, рівень обмежень банківських операцій зі страхування та нерухомості. Проте в сукупності усі фактори пояснюють зміни в результативній ознаці на 96,5% в цілому (табл. 3). Це дає змогу нам свідчити, що на розвиток КСВ впливають усі визначені в моделі чинники.

Таблиця 3

## Показники статистичного аналізу 1-го етапу моделі Хекмана (мультиномінальна логіт-модель)

Фактор	Нестандартизовані значення коефіцієнтів	Стандартна похибка	Стандартизовані значення коефіцієнтів	t-критерій	p-значення ( $\alpha = 0,05$ )
Вільний член	-0,008	0,095	-	-0,088	0,930
logTA	1,245	0,134	0,295	9,323	< 0,001
Leverage	1,322	0,226	0,313	5,844	< 0,001
LoanDep	1,161	0,104	0,275	11,127	< 0,001
CostInc	0,762	0,219	0,181	3,487	< 0,001
Coverage	1,104	0,114	0,262	9,691	< 0,001
Res_S	1,234	0,236	0,292	5,223	< 0,001
Res_I	0,751	0,302	0,178	2,486	0,016
Res_E	0,644	0,283	0,153	2,278	0,027
Corrupt	1,344	0,139	0,319	9,637	< 0,001
Credit_GDP	0,877	0,125	0,207	7,013	< 0,001
HHI	0,570	0,205	0,135	2,779	0,007
GDPper	1,221	0,311	0,289	3,932	< 0,001
GDPgrowth	0,851	0,229	0,202	3,716	< 0,001
Скоригований коефіцієнт детермінації R <sup>2</sup> : 0,965					

Джерело: складено авторами на основі [13-16].



На другому етапі аналізу за моделлю Хекмана було здійснено аналіз впливу цих же чинників на прибутковість банків, зокрема на показник прибутковості активів (ROA) (табл. 4). Було виявлено наявність взаємозв'язків між факторами моделі та змінами в результативній ознаці прибутковості, проте досить у незначній кількості факторів ці зв'язки були статистично значущими. Зокрема, статистично значущими є вплив левериджу, співвідношення накладних витрат до процентного доходу, та загальний рівень проникнення кредитів в економіці.

Таблиця 4

**Показники статистичного аналізу 2-го етапу моделі Хекмана (регресійна модель)**

Фактор	Нестандартизовані значення коефіцієнтів	Стандартна похибка	Стандартизовані значення коефіцієнтів	t-критерій	p-значення ( $\alpha = 0,05$ )
Вільний член	0,00053	0,048	-	0,011	0,991
logTA	-0,021	0,068	-0,021	-0,309	0,759
Leverage	0,356	0,115	0,356	3,101	0,003
LoanDep	-0,066	0,053	-0,066	-1,244	0,219
CostInc	-1,185	0,111	-1,185	-10,687	< 0,001
Coverage	0,113	0,058	0,113	1,960	0,055
Res_S	0,005	0,120	0,005	0,039	0,969
Res_I	0,099	0,153	0,100	0,649	0,519
Res_E	0,083	0,144	0,083	0,582	0,563
Corrupt	-0,121	0,071	-0,121	-1,712	0,092
Credit_GDP	-0,150	0,063	-0,150	-2,366	0,022
NHI	0,051	0,104	0,051	0,493	0,624
GDPper	-0,208	0,158	-0,207	-1,317	0,193
GDPgrowth	-0,021	0,116	-0,021	-0,180	0,858
Скоригований коефіцієнт детермінації R <sup>2</sup> : 0,840					

Джерело: складено авторами на основі [13-16].

З одного боку це може свідчити про ймовірні похибки у моделі, та потребує подальшого аналізу із суттєвим розширенням вибірки, з іншого – за наявного результату можемо зробити висновок про те, що поступова розбудова системи КСВ у банках можлива за умов збереження необхідного рівня прибутковості.

Таким чином, у банківському секторі ЄС на розвиток корпоративної соціальної відповідальності впливають чинники: внутрішні фінансові (обсяг активів банку, леверидж, співвідношення кредитного портфелю до депозитів, рівень покриття накладних витрат, рівень резервів на покриття збитків за кредитними операціями), внутрішні нефінансові (ступінь антикорупційного контролю банку), зовнішні регуляторні (ступінь обмеження банківських операцій із цінними паперами, нерухомістю та зі страхування) та макроекономічні (рівень проникнення кредитів в економіці, рівень монополізації банківського сектору, приріст реального ВВП, реальний ВВП на особу), що дозволяє зробити висновок про те, що розбудова КСВ у

банківському секторі в ЄС є комплексною та перебуває у постійній взаємодії як на вертикальному (банк-регулятор), так і горизонтальному рівнях (банк-банк).

**Висновки.** У процесі дослідження було встановлено, що розвиток корпоративної соціальної відповідальності в банківському секторі країн ЄС є комплексним, враховуючи вплив як внутрішніх фінансових та нефінансових чинників, так і зовнішніх регуляторних та макроекономічних. Саме всебічний підхід до розвитку КСВ не лише на вертикальному рівні (регулятор-банк-стейкхолдери), а й горизонтальному рівні (банк-банк) дозволяє якомога ефективніше взаємодіяти із цільовими групами за збереження відповідного рівня прибутковості банку, що узгоджується із головною метою впровадження системи КСВ.

Результати дослідження можуть бути практично використані як для подальших розробок стосовно розвитку КСВ у банках та факторів, що його супроводжують, а також для розробки політик стосовно впровадження принципів КСВ в українському банківському секторі, зважаючи на зближення українського та європейського фінансових секторів в процесі євроінтеграції.

#### Список використаних джерел

1. Doucin, M. Corporate Social Responsibility. Private Self-Regulation is Not Enough. *World Bank*. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/731511468325284128/pdf/661030BRI0Box365730B00PUBLIC00PSO0240CSR.pdf> (дата звернення: 29.01.2025)
2. Mack, S. Out of the shadow: A macro-prudential framework for NBFI in the EU. URL: <https://www.delorscentre.eu/en/publications/detail/publication/a-macro-prudential-framework-for-nbfi-in-the-eu> (дата звернення: 25.02.2025)
3. Carroll, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34, No 4. P. 39–48.
4. Freeman, R. E., McVea J. A Stakeholder Approach to Strategic Management. SSRN Scholarly Paper. *Rochester, NY: Social Science Research Network*. 2001. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>.
5. Miralles-Quirós, M.M., Miralles-Quirós J.L., Hernández J.R.. ESG performance and shareholder value creation in the banking industry: International differences. *Sustainability (Switzerland)*. 2019. Vol. 11, No 5. URL: <https://doi.org/10.3390/su11051404>
6. Gallego-Sosa C., Fernández-Torres Y., Nevado-Gil M. T., Gutiérrez-Fernández M. Corporate Social Responsibility in the European Banking Sector: Commitment to the 2030 Agenda and Its Relationship with Gender Diversity. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No 4. URL: <https://doi.org/10.3390/su13041731>
7. Pérez, A., del Bosque I.R. Corporate social responsibility and customer loyalty: Exploring the role of identification, Satisfaction and type of company.

*Journal of Services Marketing*. 2015. Vol. 29, No 1. P. 15–24. URL: <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2013-0272>

8. Di Martino, G., Miglietta F., Potì V. The impact of ESG scores on the value relevance of fair value hierarchy of financial instruments: Evidence from European Banks. *Research in International Business and Finance*. 2024. Vol. 71. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102451>.

9. Gangi, F., Mustilli M., Varrone N. The impact of corporate social responsibility (CSR) knowledge on corporate financial performance: evidence from the European banking industry. *Journal of Knowledge Management*. 2019. Vol. 23, No 1. P. 110–134. URL: <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2018-0267>.

10. Bendig, D., Hoke, J. Selection bias and Heckman two-stage estimation. *Statistics Lab Munster*. URL: [https://www.statisticslab.org/resources/Bendig\\_Hoke\\_2022\\_Statistites\\_Lab\\_Muenster\\_Presentation\\_Heckman\\_two\\_stage\\_estimation.pdf](https://www.statisticslab.org/resources/Bendig_Hoke_2022_Statistites_Lab_Muenster_Presentation_Heckman_two_stage_estimation.pdf) (дата звернення: 02.02.2025)

11. Meng-Wen, W., Chung-Hua, S. Corporate social responsibility in the banking industry: Motives and financial performance. *Journal of Banking and Finance*. 2013. Vol. 37, No 9. P. 3529–3547. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.04.023>

12. Corporate sustainability and responsibility. *European Commission*. URL: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en) (дата звернення: 24.02.2025)

13. Список нагляду за фінансовими установами. *Європейський центральний банк*. URL: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.listofsupervisedentities202302.en.pdf> (дата звернення: 30.01.2025)

14. Аналітична система S&P CapIQ. *Standard&Poor's*. URL: <https://www.spglobal.com/market-intelligence/en/solutions/products/sp-capital-iq-pro> (дата звернення: 30.01.2025)

15. ESG Risk Ratings. *Аналітична система Sustainalytics (Morningstar)*. URL: <https://www.sustainalytics.com/esg-ratings> (дата звернення: 30.01.2025)

16. World Development Indicators. *World Bank DataBank*. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators/Series/FD.AST.PRVT.GD.ZS> (дата звернення: 30.01.2025)

17. Who cares wins: Connecting Financial Markets to a Changing World. *World Bank*. URL: [World Bank Document](#) (дата звернення: 15.01.2025)

18. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. *International Organization for Standardization*. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (дата звернення: 09.02.2025)

19. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups Text with EEA relevance. *EU-Lex: official legislative site*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj/eng> (дата звернення: 08.02.2025)

20. EU Action Plan on Human Rights and Democracy 2020–2027. *European Centre of excellence for civilian crisis management*. URL: <https://www.coe-civ.eu/kh/eu-action-plan-on-human-rights-and-democracy-2020-2027> (дата звернення: 08.02.2025)

21. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088 (Text with EEA relevance). *EU-Lex: official legislative site*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng> (дата звернення: 08.02.2025)

22. Agenda 2030. *United Nations*. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 08.02.2025)

### References

1. Doucin, M. Corporate Social Responsibility. Private Self-Regulation is Not Enough. *World Bank*. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/731511468325284128/pdf/661030BRI0Box365730B00PUBLIC00PSO0240CSR.pdf> (Accessed 29 January 2025)

2. Mack, S. Out of the shadow: A macro-prudential framework for NBFI in the EU. URL: <https://www.delorscentre.eu/en/publications/detail/publication/a-macro-prudential-framework-for-nbfi-in-the-eu> (Accessed 25 February 2025)

3. Carroll, A. B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. Vol. 34, No 4. P. 39–48.

4. Freeman, R. E., McVea J. (2001) A Stakeholder Approach to Strategic Management. SSRN Scholarly Paper. *Rochester, NY: Social Science Research Network*. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>.

5. Miralles-Quirós, M.M., Miralles-Quirós J.L., Hernández J.R. (2019) ESG performance and shareholder value creation in the banking industry: International differences. *Sustainability (Switzerland)*. Vol. 11, No 5. URL: <https://doi.org/10.3390/su11051404>

6. Gallego-Sosa C., Fernández-Torres Y., Nevado-Gil M. T., Gutiérrez-Fernández M. (2021) Corporate Social Responsibility in the European Banking Sector: Commitment to the 2030 Agenda and Its Relationship with Gender Diversity. *Sustainability*. Vol. 13, No 4. URL: <https://doi.org/10.3390/su13041731>

7. Pérez, A., del Bosque I.R. (2015) Corporate social responsibility and customer loyalty: Exploring the role of identification, Satisfaction and type of company. *Journal of Services Marketing*. Vol. 29, No 1. P. 15–24. URL: <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2013-0272>

8. Di Martino, G., Miglietta F., Potì V. (2024) The impact of ESG scores on the value relevance of fair value hierarchy of financial instruments: Evidence from European Banks. *Research in International Business and Finance*. Vol. 71. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102451>.

9. Gangi, F., Mustilli M., Varrone N. (2019) The impact of corporate social responsibility (CSR) knowledge on corporate financial performance: evidence from the European banking industry. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 23, No 1. P. 110–134. URL: <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2018-0267>.

10. Bendig, D., Hoke, J. Selection bias and Heckman two-stage estimation. *Statistics Lab Munster*. URL: [https://www.statisticslab.org/resources/Bendig\\_Hoke\\_2022\\_Statistites\\_Lab\\_Muenster\\_Presentation\\_Heckman\\_two\\_stage\\_estimation.pdf](https://www.statisticslab.org/resources/Bendig_Hoke_2022_Statistites_Lab_Muenster_Presentation_Heckman_two_stage_estimation.pdf) (Accessed 02 February 2025)
11. Meng-Wen, W., Chung-Hua, S. (2013) Corporate social responsibility in the banking industry: Motives and financial performance. *Journal of Banking and Finance*. Vol. 37, No 9. P. 3529-3547. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.04.023>
12. Corporate sustainability and responsibility. *European Commission*. URL: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en) (Accessed 24 February 2025)
13. Financial institutions supervision list. *European Central Bank*. URL: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.listofsupervisedentities202302.en.pdf> (Accessed 30 January 2025)
14. Analytical system S&P CapIQ. *Standard&Poor's*. URL: <https://www.spglobal.com/market-intelligence/en/solutions/products/sp-capital-iq-pro> (Accessed 30 January 2025)
15. ESG Risk Ratings. *Analytical system Sustainalytics (Morningstar)*. URL: <https://www.sustainalytics.com/esg-ratings> (Accessed 30 January 2025)
16. World Development Indicators. *World Bank DataBank*. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators/Series/FD.AST.PRVT.GD.ZS> (Accessed 30 January 2025)
17. Who cares wins: Connecting Financial Markets to a Changing World. *World Bank*. URL: [World Bank Document](#) (Accessed 15 January 2025)
18. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. *International Organization for Standardization*. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (Accessed 09 February 2025)
19. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups Text with EEA relevance. *EU-Lex: official legislative site*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj/eng> (Accessed 08 February 2025)
20. EU Action Plan on Human Rights and Democracy 2020-2027. *European Centre of excellence for civilian crisis management*. URL: <https://www.coe-civ.eu/kh/eu-action-plan-on-human-rights-and-democracy-2020-2027> (Accessed 08 February 2025)
21. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088 (Text with EEA relevance). *EU-Lex: official legislative site*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng> (Accessed 08 February 2025)
22. Agenda 2030. *United Nations*. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (Accessed 08 February 2025)



## DEVELOPMENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE BANKING SECTOR OF EU COUNTRIES

*Vladyslav A. Cherniavka*, Taras Shevchenko National University of Kyiv,  
Kyiv (Ukraine).

E-mail: [vladcherniavka@knu.ua](mailto:vladcherniavka@knu.ua)

*Nataliia I. Versal*, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv  
(Ukraine).

E-mail: [natalia\\_versal@knu.ua](mailto:natalia_versal@knu.ua)

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-1-38-8>

**Keywords:** *European Union, banking sector, corporate social responsibility, ESG principles*

**JEL classification:** *G21, M14*

The activities of banking institutions are undergoing significant transformations under the influence of the growing role of sustainable development and corporate responsibility to society, highlighting the importance of implementing the concept of corporate social responsibility (CSR). This challenge is a key focus for the banking systems of European Union countries, considering the plans of EU government bodies to achieve climate neutrality and build a sustainable society.

The article explores the essence of CSR, its regulatory and legal framework, and provides an overview of the key factors influencing its development in the banking sector of European Union countries. The article aims to assess the impact of internal financial and non-financial, external regulatory and macroeconomic factors on the development of CSR in banks of the EU countries.

The article provides insights into the development of EU legislation on implementing CSR in the banking business. It determines that the basis of regulatory and legal acts on this issue are international standards (ISO:26000) and regulatory and legal acts adopted by the highest legislative bodies of the EU (Directive on Non-Financial Reporting 2014/95/EU, Action Plan on Human Rights and Democracy 2020-2027, Taxonomic Regulation EU 2020/852), which are also universal for non-financial corporations. The study used the Heckman two-stage model to identify factors influencing the development of CSR in European banks and their profitability. In the process of forming the statistical sample, a sample was formed based on 69 out of 111 banks from 15 EU countries based on 2023 data, which are under the direct supervision of the ECB and which were assigned ESG ratings by leading rating agencies. The results of the statistical analysis revealed that the development of CSR is influenced by both internal financial and non-financial, as well as external regulatory and macroeconomic factors, and it was also substantiated that the implementation of the CSR system in banks is possible provided that the required level of profitability is maintained.

The results of the work have practical significance for increasing the efficiency of management of banking institutions, adapting their activities to modern challenges and strengthening relations with stakeholders not only in the context of the banking sector of EU countries, but also for the development of Ukrainian banking business in the context of economic and political integration.

*Одержано 04.03.2025.*



УДК 658.8.012.12 : 007 : 004.415

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-1-38-9>

**С.С. ЯРЕМЕНКО,**

*кандидат економічних наук, доцент  
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)  
<https://orcid.org/0000-0002-9709-7560>*

**І.В. ТАРАНЕНКО,**

*доктор економічних наук, професор  
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)  
<https://orcid.org/0000-0002-2697-786X>*

**В.М. ШЕВЧЕНКО,**

*кандидат наук з державного управління, доцент  
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)  
<https://orcid.org/0000-0003-0614-0648>*

**Є.С. КУРОЧКІНА,**

*студентка  
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)*

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ В КОМУНІКАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ НАВЧАЛЬНОГО ІТ-ЦЕНТРУ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ КЛІЄНТІВ**

У статті проведено дослідження сучасних підходів до використання інструментів інтернет-маркетингу у комунікаційній діяльності навчального ІТ-центру. Розглянуто особливості цифрових маркетингових каналів, серед яких соціальні мережі (SMM), email-маркетинг, таргетована реклама, SEO-оптимізація та контент-маркетинг. Досліджено їхній вплив на залучення нових клієнтів, формування іміджу компанії та підвищення впізнаваності бренду. Визначено основні проблеми, пов'язані з низьким рівнем взаємодії аудиторії, недостатньою персоналізацією маркетингових комунікацій та неефективною інтеграцією між різними каналами зв'язку.

У межах дослідження здійснено порівняльний аналіз ефективності застосування різних маркетингових інструментів, а також виявлено недоліки в поточних стратегіях комунікацій навчального ІТ-центру. На основі отриманих результатів розроблено рекомендації щодо покращення стратегії цифрових комунікацій з метою впливу на споживчу поведінку. Запропоновано активніше використовувати відеоконтент для привернення уваги потенційних клієнтів, удосконалити рекламні кампанії з урахуванням специфіки цільової аудиторії, оптимізувати контент стратегії, персоналізувати email-розсилки та покращити SEO-оптимізацію вебсайту. Розглянуто можливості використання аналітики поведінки користувачів для підвищення ефективності маркетингових рішень.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів дозволить значно підвищити ефективність маркетингових комунікацій навчального ІТ-центру, збільшити рівень зацікавленості аудиторії та покращити конверсію лідів у студентів. Отримані результати можуть бути корисними для освітніх установ та комерційних організацій, які застосовують інструменти інтернет-маркетингу для формування довгострокових відносин із клієнтами та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Впровадження персоналізованих стратегій комунікацій та використання інструментів аналітики сприятиме зростанню лояльності клієнтів та підвищенню ефективності цифрового маркетингу загалом.

**Ключові слова:** *інтернет-маркетинг, SMM, email-маркетинг, маркетингові комунікації, комунікаційна стратегія, цільова аудиторія, споживча поведінка, залученість клієнтів*

**JEL classification:** *L21, M31, M37, M39*

The article examines modern approaches to the use of internet marketing tools in the communication activities of an IT educational center. The study analyzes the key digital communication channels, including social media marketing (SMM), email marketing, targeted advertising, SEO optimization, and content marketing. It explores how these tools influence customer acquisition, brand recognition, and corporate image formation. The research identifies critical challenges such as low audience engagement, insufficient personalization of marketing communications, and the lack of effective integration between various communication channels.

The study provides a comparative analysis of different digital marketing tools, identifying their strengths and weaknesses in the context of the educational sector. The research highlights gaps in the current communication strategies of the IT educational center and proposes recommendations to enhance their effectiveness. The suggested improvements include a stronger focus on video content to increase audience engagement, refinement of advertising campaigns tailored to specific audience needs, content optimization strategies, personalization of email marketing, and improvements in SEO optimization. Additionally, the study explores the role of user behavior analytics in refining marketing decision-making processes and ensuring better communication efficiency.

By implementing the proposed recommendations, the IT educational center is expected to significantly improve its marketing communication effectiveness, increase customer engagement, and enhance lead conversion rates. The findings of this research offer valuable insights not only for educational institutions but also for commercial organizations seeking to leverage internet marketing tools for sustainable audience engagement and competitive market positioning. Furthermore, the study emphasizes the importance of integrating real-time data analysis to monitor customer interactions, optimize digital advertising investments, and develop more responsive communication strategies. Adopting a data-driven and strategic approach will enable businesses to strengthen customer relationships, maximize digital reach, and achieve long-term growth in an increasingly competitive online environment.

In conclusion, internet marketing serves as a vital component of modern business strategies, enabling enterprises to establish stronger connections with their target audiences and enhance communication effectiveness. The study highlights the necessity for continuous adaptation to technological advancements and market dynamics to maximize the impact of digital marketing efforts. Future research may focus on the application of artificial intelligence and automation in internet marketing to further enhance customer engagement and optimize marketing performance.

**Keywords:** *internet marketing, SMM, email marketing, marketing communications, communication strategy, target audience, consumer behavior, customer engagement*

**JEL classification:** *L21, M31, M37, M39*

**Постановка проблеми.** Заходи маркетингових комунікацій є невіддільною частиною маркетингової стратегії сучасного підприємства. Маркетингові комунікації виступають важливим інструментом для залучення уваги споживачів та підтримки позицій підприємства на ринку. У контексті постійних змін на ринку, у споживчій поведінці та зростанні конкуренції, комунікації стають не лише способом залучення нових клієнтів, але й ключовим фактором утримання наявних, збільшення їх лояльності та задоволеності від продукту або послуги.

У цифровій епосі, в якій ми зараз живемо, де бізнеси та споживачі значною мірою перебувають онлайн, ефективне використання інструментів інтернет-маркетингу стає новою сходинкою у розвитку маркетингових комунікацій. Інструменти інтернет комунікацій створюють можливості для бізнесу поділитися своїм повідомленням у новий спосіб та привернути увагу цільової аудиторії за допомогою різноманітних каналів інтернет-комунікацій, а також зробити це більш ефективно, порівняно з класичними інструментами маркетингових комунікацій. Незалежно від того, чи це нова компанія, чи та, що вже існує – ігнорування можливостей, які пропонує інтернет-маркетинг, може коштувати втрати багатьох можливостей та успіху у бізнес-діяльності.

У зв'язку з цим, актуальність теми використання інструментів інтернет маркетингу підприємством полягає у розумінні особливостей та важливості використання цих інструментів у сучасному бізнес-середовищі для покращення комунікаційної кампанії підприємства. Крім того, інтернет-маркетинг дозволяє підприємствам бути більш гнучкими у комунікаціях та реагувати на зміни у ринкових умовах швидше, ніж у традиційних формах. Завдяки швидкому розгортанню рекламних кампаній та можливості взаємодії з аудиторією у реальному часі, підприємства можуть більш ефективно адаптуватися до змін на ринку та впливати на споживчі уподобання.

Сучасний освітній ринок IT-навчання надзвичайно конкурентний, що вимагає від навчальних центрів розвинутої комунікаційної стратегії. Комунікаційна діяльність відіграє ключову роль у залученні нових студентів, утриманні аудиторії та побудові впізнаваності бренду. Навчальний IT-центр «LevelUp» активно використовує засоби інтернет-маркетингу, проте ефективність цих комунікацій потребує оцінки та вдосконалення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема ефективності комунікацій у сфері освіти досліджується в багатьох працях українських та зарубіжних науковців. Дослідження [1-3] свідчать, що активне використання цифрових комунікацій (SMM, email-маркетинг, SEO-оптимізація) є ключовим фактором успішності освітніх послуг. Зокрема, стратегічний підхід до комунікацій дозволяє підвищити рівень залученості аудиторії та збільшити конверсію звернень у реальних клієнтів. За даними HubSpot, вхідний маркетинг, який включає такі стратегії, як контент-маркетинг і SEO, коштує на 62% менше за потенційного ліда, ніж традиційний вихідний маркетинг. Така економічна ефективність дозволяє стартапам стратегічно розподіляти свої ресурси та оптимізувати свої маркетингові кампанії, щоб максимізувати їх вплив, тримаючи витрати під контролем [5]. Такі дані показують ефективність використання інтернет-маркетингу,

особливо для стартапів та малих бізнесів, дозволяючи їм максимізувати результативність своїх маркетингових зусиль при економії ресурсів.

Враховуючи стрімкий розвиток цифрових технологій, інтернет-маркетинг стає необхідністю для компаній, що прагнуть бути конкурентоспроможними та ефективно спілкуватися з аудиторією в цифрову епоху. Перехід операторів рекламного ринку у віртуальний медіапростір – порівняно багаторічний глобальний тренд, який не оминув український ринок реклами. Пов'язано це з об'єктивними причинами, серед яких не тільки зростання рівня проникнення Інтернету, а і якісна зміна моделей медіаспоживання. Так, зростає тренд «інтерактивізації» споживачів ринку реклами внаслідок поширення нових технологій рекламної діяльності та комунікацій. Уже у 2019 р. вперше за історію українського ринку реклами витрати на рекламодавців у мережі Інтернет перевершили витрати на рекламу на телебаченні – цей тренд найближчими роками, також із великою ймовірністю, посилюватиметься [7].

Станом на січень 2024 р. в усьому світі налічувалося 5,35 мільярда користувачів Інтернету, що становило 66,2 відсотка світового населення. З них 5,04 мільярда, або 62,3 відсотка населення світу, були користувачами соціальних мереж [4].

Також важливою перевагою використання інтернет-маркетингу є можливість взаємодії з аудиторією в режимі реального часу. Соціальні мережі, електронна пошта, та інші онлайн-канали дозволяють підприємствам швидко та ефективно сприймати зворотний зв'язок від клієнтів, адаптувати свою комунікаційну стратегію та вчасно реагувати на їхні потреби. Згідно з опитуванням, проведеним компанією Sprout Social, 83% споживачів заявляють, що вони знаходять нові продукти або послуги в соціальних мережах, а 71% з більшою ймовірністю рекомендуватимуть бренд іншим, якщо вони матимуть позитивний досвід у соціальних медіа [6]. Активно використовуючи стратегії залучення користувачів та сприяючи вірусному поширенню контенту, компанії мають унікальну можливість не лише познайомити аудиторію зі своїми продуктами чи послугами, але й побудувати активну та віддану спільноту навколо свого бренду.

Успішна стратегія залучення користувачів та вірусного маркетингу допоможе викликати значне зростання популярності бренду, створити ефективний канал комунікації та підвищити усвідомленість товарів чи послуг серед цільової аудиторії. Компанії, які ефективно застосовують цифрові канали та інструменти, краще адаптуються до сучасного ринку. Водночас, недостатньо дослідженим залишається питання вибору оптимальної комунікаційної стратегії для IT-освітніх центрів у конкурентному середовищі. Недостатня увага приділяється персоналізації комунікацій та аналізу ефективності різних каналів взаємодії з цільовою аудиторією.

**Метою статті** є аналіз інструментів інтернет маркетингу та розробка рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної діяльності навчального IT-центру «LevelUp». Відповідно до мети необхідно провести оцінку поточного стану комунікацій навчального центру, визначити сильні та слабкі сторони комунікаційної діяльності та сформулювати рекомендації щодо покращення взаємодії навчального центру з цільовою аудиторією.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інтернет-маркетинг кардинально змінив спосіб взаємодії компаній з аудиторією. Він дозволяє компаніям спілкуватися з аудиторією на новому рівні, глибшому та більш персоналізованому, надаючи персональний сервіс і зворотний зв'язок. Інтернет дозволяє потенційному споживачеві сприймати інформацію і оптично і акустично, представляти інформацію статично і динамічно, а також здійснювати звернення до індивідуальному користувачеві і масової аудиторії, чого одночасно не дозволяють домогтися інші засоби. Саме тому Інтернет є найбільш привабливим засобом для поширення інформації про товари і послуги.

Наразі навчальний IT-центр «LevelUp» вже використовує різні засоби інтернет-маркетингу у комунікаційній діяльності: соцмережі, інтернет-рекламу, email-маркетинг, вебсайт та SEO-оптимізацію. Ці інструменти використовуються з метою залучення нових клієнтів та підвищення обізнаності про навчальний IT-центр. Інструменти інтернет-маркетингу є основними засобами комунікації «LevelUp» і це не дивно, тому що навчальний центр «LevelUp» робить акцент саме на технологіях та молодій аудиторії, яка у них зацікавлена. Пропонуємо більш детально розглянути основні аспекти комунікаційної стратегії «LevelUp» та провести аналіз їхнього впливу на аудиторію та ефективність у досягненні поставлених цілей.

Tone of Voice навчального IT-центру «LevelUp» відображає підхід компанії до своєї цільової аудиторії – студентів IT-курсів та майбутніх IT-фахівців. Він поєднує в собі елементи дружності та впевненості, створюючи атмосферу довіри та професіоналізму.

Перш за все, «LevelUp» намагається встановити тісний зв'язок з цільовою аудиторією, використовуючи невимушений, розмовний стиль спілкування. Компанія уникає надмірної офіційності чи формальності, натомість звертаючись до аудиторії у дружній та доступній манері, що допомагає зробити комунікацію більш відкритою та зрозумілою для молодих людей, які, можливо, вперше стикаються зі сферою IT. Водночас у тоні голосу «LevelUp» присутня впевненість, що базується на досвіді та експертності компанії. Вони не соромляться наводити конкретні дані та факти, підкріплюючи свої твердження цифрами та статистикою. Це демонструє глибоке розуміння ринку праці та процесів, пов'язаних із пошуком роботи в IT-індустрії. Впевнений тон дозволяє студентам довіряти рекомендаціям «LevelUp» та сприймати їх як авторитетне джерело інформації.

Соціальні мережі Meta вважаються одними з найпопулярніших та найвпливовіших платформ для залучення й взаємодії з аудиторією, підвищення присутності в онлайн-середовищі та підвищення усвідомленості про бренд. Навчальний IT-центр «LevelUp» відносно активно веде свою сторінку в Instagram. Станом на квітень 2024 р. кількість підписників становило 5769 [12]. З певною періодичністю «LevelUp» публікує дописи та історії, але основну перевагу як формі подачі контенту надає Instagram Reels, що свідчить про бажання привернути увагу аудиторії саме за допомогою відео контенту.

Деякі відео, які публікує «LevelUp» набирають понад десятки тисяч переглядів, а деякі – менше тисячі. Середня кількість переглядів на відео –



3-4 тисячі. Всупереч такому розбігу у переглядах користувачі соціальних мереж майже з ними не взаємодіють з відео – лайків на більшості відео кілька десятків, а коментарів та репостів не більше десятку. В основному відео що представлені в Instagram профілі навчального центру однотипні й скоріш всього через це не видаються особливо цікавими для аудиторії, бо вона з ними майже не взаємодіє. Відео контенту не вистачає нестандартних рішень та креативної подачі, що робить їх недостатньо цікавими для користувачів соцмереж.

В Instagram дописах навчальний IT-центр «LevelUp» надає перевагу інформаційному контенту: ділиться загальною або конкретною інформацією про різні IT-спеціальності що представлені у навчальному центрі, особливості працевлаштування, корисні IT-терміни, інструменти та лайфхаки. А також продажному – інколи ділиться інформацією про набори на нові потоки курсів та через презентацію цікавих фактів про професію пропонує записатися на конкретний курс. Це дозволяє не лише просувати послуги, а й надати корисну та цікаву інформацію для аудиторії. Важливо зазначити, що окремо інформаційний контент спрямований на надання корисних знань та підтримку клієнтів у виборі навчального напрямку працює досить непогано для залучення аудиторії, проте інколи цього недостатньо для максимального залучення й врешті підвищення продажів. Також важливим заходом, який здійснює «LevelUp» в Instagram є публікація відгуків випускників та анонси майбутніх заходів, що сприяє підтримці спільноти та залученню нових клієнтів [12].

Попри на зазначені зусилля «LevelUp» у створенні контенту на своїй сторінці в Instagram, взаємодія з аудиторією залишається невеликою. Навіть з прямими закликами до дії, такими як запросити певні деталі щодо курсу чи написати певний факт кількість взаємодій з дописами вкрай низька. В середньому 10-20 лайків та майже відсутність коментарів можуть свідчити про те, що аудиторія сторінки не відчуває достатньої мотивації або зацікавленості в реагуванні на дописи [12].

Instagram Stories на акаунті «Level Up» публікуються не часто – кілька разів на тиждень. У них зазвичай роблять репост нового допису чи публікують відгуки клієнтів. Як відомо, то зараз користувачі соціальних мереж частіше дивляться саме Stories, ніж читають дописи й це не дивно, тому що їх перегляд непримусовий, а контент у Stories зазвичай легкий для споживання. Крім того, вони мають тимчасовий характер, що створює у людини бажання подивитися їх перед тим, як вони зникнуть. Дописи, більш інформаційно насичені, тому часом вимагають більше уваги та часу для споживання, вони можуть містити більше тексту, посилань або ілюстрацій, що робить їх менш привабливими для швидкого перегляду. Зважаючи на те, що користувачі соціальних мереж частіше переглядають саме Stories, недостатнє публікування цього типу контенту може призвести до пропуску можливостей для взаємодії з аудиторією та підвищення її зацікавленості в бренді. Тому «LevelUp» важливо бути більш активними у створенні та публікації Stories, збільшити їхню кількість та оптимізувати регулярність, щоб забезпечити більше охоплення та взаємодію з аудиторією. Додатково, Instagram Stories також відкривають можливості для проведення



різноманітних опитувань, тестів, голосувань, відповідей на питання, анонсів нових продуктів чи послуг, поширення прямих посилань, що є способами більш тісної взаємодії з аудиторією. Тому регулярне використання Instagram Stories може допомогти «LevelUp» привернути увагу своєї аудиторії та підтримувати активну взаємодію з нею.

У рекламних дописах та історіях в Instagram навчальний IT-центр «LevelUp» використовує статичні зображення із загальними відомостями про навчальний центр, напрямки навчання та пропонує безкоштовну консультацію від кар'єрного менеджера щодо вибору напрямку та спеціальності для навчання. На рис. 1 наведено приклад рекламного допису «LevelUp» в Instagram та Facebook з бібліотеки реклами Facebook.

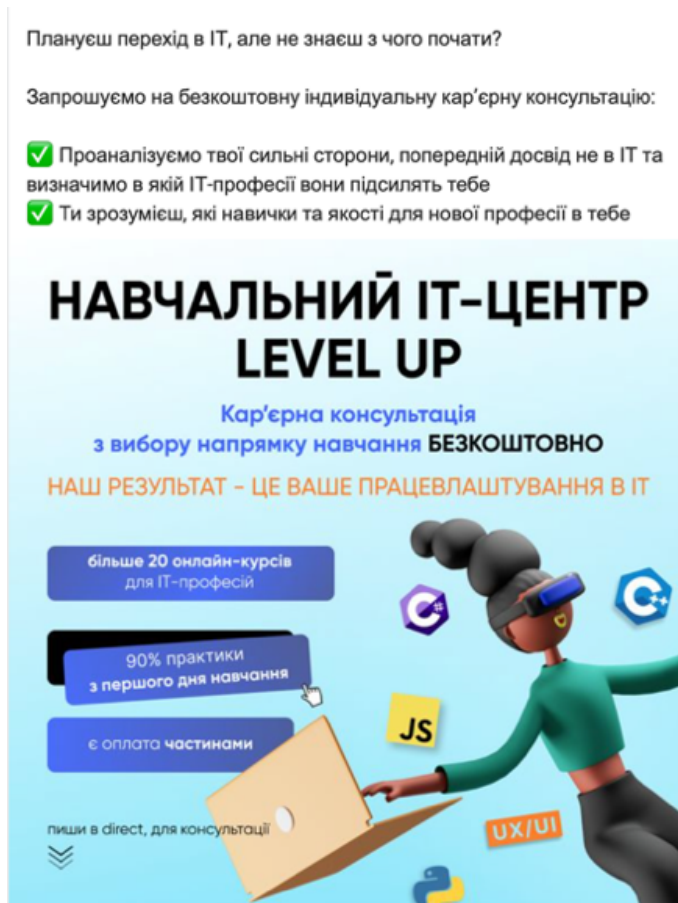


Рис. 1. Приклад реклами навчального IT-центру «LevelUp» [10]

Рекламні матеріали «LevelUp» є досить загальними, фактично у них повідомляють користувача соцмережі що «LevelUp» існує. Також вони погано запам'ятовуються через візуальний шум та стокові ілюстрації, які часто використовуються різними бізнесами у різних контекстах. Такі рекламні матеріали не справляють потрібного враження та не викликають

бажання перейти на сторінку навчального IT-центру «LevelUp». Це може бути втрата потенційних клієнтів і обмеження можливостей для росту та розширення бізнесу.

Проаналізувавши оформлення профілю в Instagram, як візуальний засіб комунікації можна зробити висновок, що «LevelUp» намагаються дотримуватися єдиного стилю, проте цілісної картини все одно не виходить (рис. 2). Багато візуальних елементів різного стилю, використовуються різні шрифти, важко прослідкувати унікальний стилістичний почерк «LevelUp».

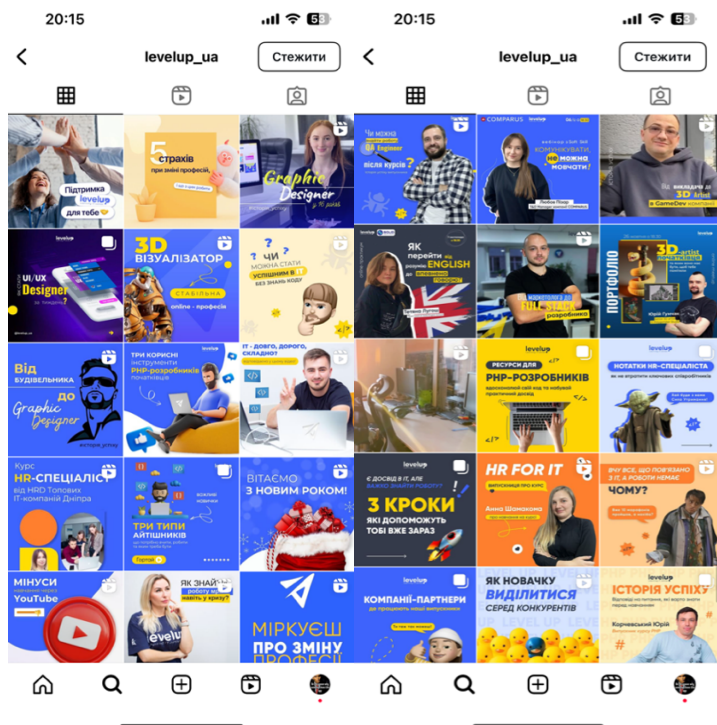


Рис. 2. Вигляд Instagram сторінки навчального IT-центру «LevelUp» [12]

Щодо Facebook, сторінка навчального IT-центру «LevelUp» дублює контент з Instagram (рис. 3), що може вказувати на бажання охоплення більшої аудиторії та простоту управління обома платформами, проте насправді працює не зовсім так.

Контент на Facebook та Instagram має відрізнитись через їх можливості та аудиторію. Instagram спеціалізується на візуальному контенті, такому як фотографії та відео, а також на більш кліповій подачі інформації, тобто короткі відео та дописи. У Facebook люди приходять читати більш довгі дописи, дивитися альбоми з багатьма фотографіями та відео. Крім того, аудиторія на кожній з цих платформ відрізняється за віком, інтересами та звичками споживання контенту. Тому, важливо створювати контент, який відповідає очікуванням та інтересам аудиторії кожної окремої платформи. Основна частина нашої ЦА – молодь до 35 років, тому більше уваги все ж

таки варто надавати саме Instagram. Щобільше, якщо не розділяти контент для різних соціальних мереж, то в якийсь мережі слідкувати за діяльністю компанії будуть менше – так само як і взаємодіяти з брендом. Ще варто звернути увагу на те, що майже не використовуються можливості Facebook Stories, які можуть бути ефективним інструментом для взаємодії з аудиторією цієї соціальної мережі та створення контакту з нею, так само як і Instagram Stories.

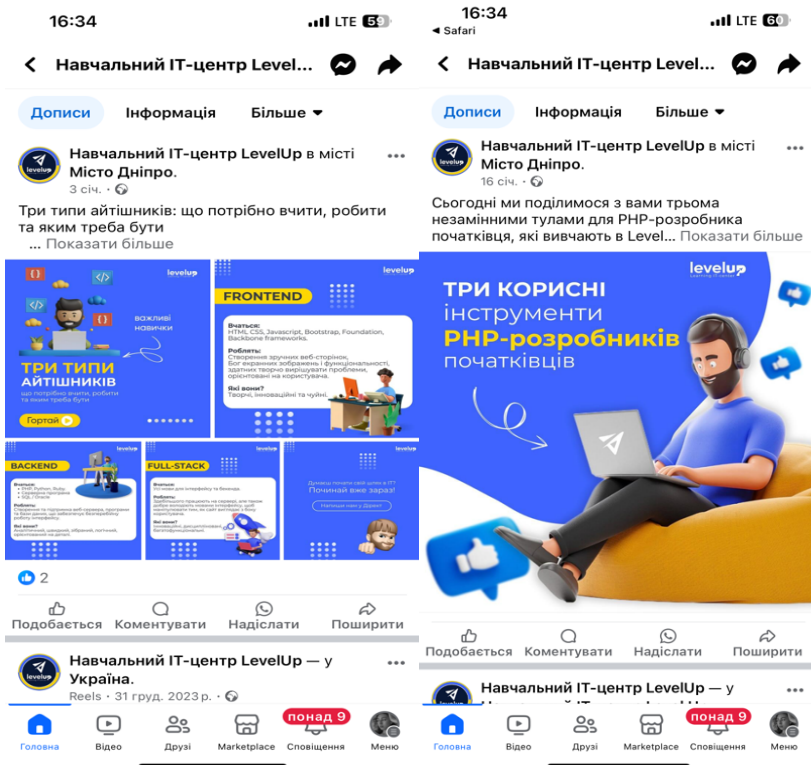


Рис. 3. Вигляд Facebook сторінки навчального IT-центру «LevelUp» [11]

Також навчальний центр «LevelUp» має сторінку у LinkedIn, проте вона ведеться не дуже активно. Наразі ця платформа використовується для публікації основної інформації про компанію, такої як опис бізнесу, контактні дані, вакансії та інші стандартні елементи профілю. Однак регулярні оновлення та публікації контенту відсутні [13].

Email-розсилка «LevelUp» відіграє важливу роль у їхній комунікаційній стратегії. Вона є дієвим інструментом для збереження зв'язку з клієнтами та встановлення контакту з потенційними клієнтами, а також для підтримання інформованості щодо останніх подій, пропозицій та акцій компанії. «LevelUp» використовує email-розсилку для надсилання різноманітних інформаційних матеріалів. Це включає огляди нових курсів та програм, корисні статті з IT-сфери, цікаві інтерв'ю з викладачами чи випускниками,

спеціальні пропозиції та знижки на навчання, а також нагадування про майбутні події. В цілому цей інструмент «LevelUp» використовує доволі ефективно.

Ще навчальний IT-центр «LevelUp» має YouTube канал. Відео публікуються рідко і не систематично. Тематика відео зовсім різна, починаючи з відгуків студентів закінчуючи деякими записами з майстер-класів [14]. Якісне ведення YouTube каналу вимагає багато часу та ресурсів, тому наразі надавати пріоритет цьому каналу комунікації – не раціонально, тому пропонуємо «LevelUp» сфокусуватися на інших каналах комунікації.

Сайт «LevelUp» є ключовою точкою перетворення потенційних клієнтів на студентів, а також важливим джерелом інформації для всієї ЦА. Він відіграє важливу роль у представленні та купівлі послуг, а також інформації про навчальний центр. При перегляді сайту видно, що велика увага приділяється його дизайну та функціоналу. На рис. 4 представлений скріншот сайту «LevelUp».

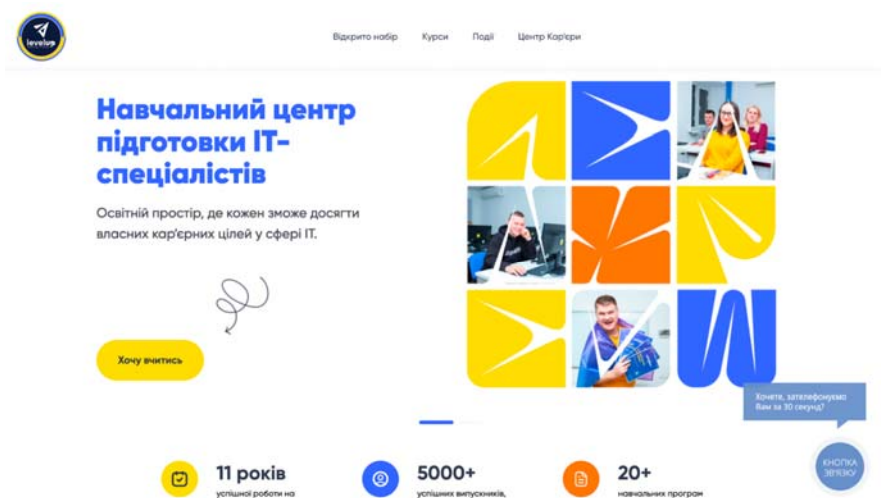


Рис. 4. Офіційний сайт навчального IT-центру «LevelUp» [10]

Початкова сторінка сайту містить ключову інформацію про навчальний центр, навчальні програми, партнерів, викладачів, організацію навчання та допомогу з працевлаштуванням, а також надає форму зворотного зв'язку.

Розділи сайту: відкрито набір, курси, події, центр кар'єри. Розділ «Відкрито набір» привертає увагу потенційних студентів, створюючи відчуття терміновості та обмеженості можливості навчання в «LevelUp», «Курси» подає детальну інформацію про навчальні програми, розділ «Події» містить анонси заходів, що організовує «LevelUp», створюючи враження активності та розвитку. «Центр кар'єри» надає підтримку випускникам у пошуку роботи після завершення навчання. Загалом, сайт «LevelUp» створений таким чином, щоб забезпечити повну інформацію та підтримку для потенційних студентів на кожному етапі їхньої взаємодії з навчальним

центром, від першого ознайомлення до підтримки в пошуку роботи після завершення курсу.

Розглянемо стан комунікаційної діяльності навчального ІТ-центру «LevelUp» згідно з показниками відвідування сайту за допомогою інструменту SimilarWeb (рис. 5).

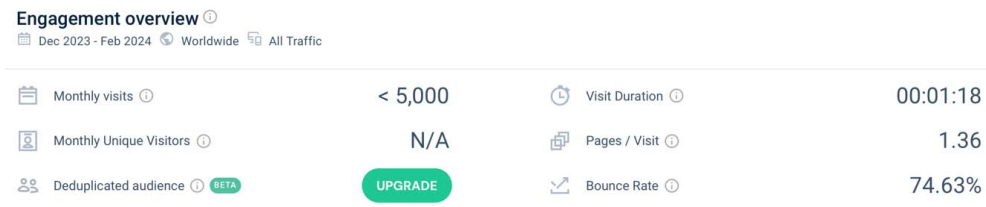


Рис. 5. Аналіз трафіку навчального ІТ-центру «LevelUp» [8]

Як бачимо, загальна кількість відвідувачів сайту «LevelUp» на місяць становить менше ніж 5 тисяч, що є не високим показником. Кількість сторінок, які відвідують на сайті становить 1.36, такий показник може вказувати на те, що користувачі переходять з основної сторінки сайту до конкретного курсу, або одразу у пошукачі переходять за посиланням на лендінг конкретного курсу. Показник Bounce rate свідчить про те, що все ж таки більшість користувачів – 74,63% відвідують лише одну сторінку сайту та закривають його. Загальна тривалість часу становить 1.18 хв, що є заниженим показником для ознайомлення з навчальним центром та його послугами, але є достатнім для замовлення консультації щодо вибору або придбання курсу.

Загальна відвідуваність сайту «LevelUp» за останній місяць знизилася на 3,9% та зараз складає 11462 (рис. 6).

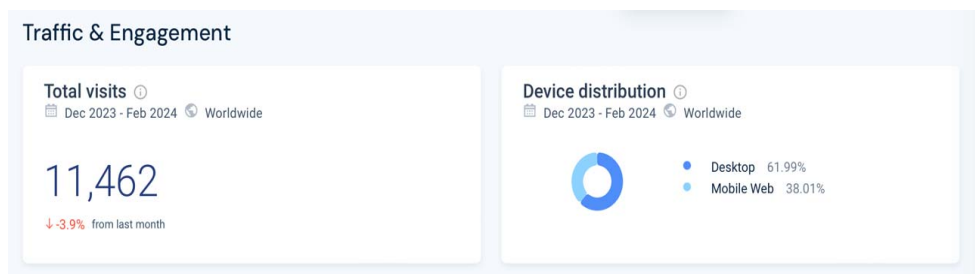


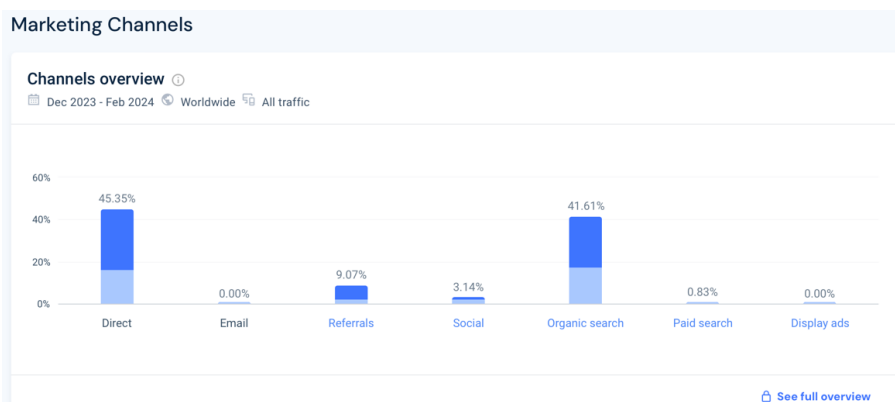
Рис. 6. Відвідування сайту «LevelUp» [8]

Стан SEO-оптимізації сайту «LevelUp» однозначно потребує покращення, оскільки наразі він не досягає поставлених цілей. Для того, щоб знайти «LevelUp» у пошукачі потрібно вести доволі конкретний запит, рекламні оголошення є, але вони не відображаються. Одним з основних заходів для покращення є оптимізація ключових слів та текстового контенту на сайті, щоб підвищити його рейтинг у пошукових системах та зробити його більш видимим для потенційних клієнтів.



Більшість людей – 61.99% відвідує сайт «LevelUp» через десктоп, а 38.01% через мобільні пристрої. Такий розподіл може вказувати на те, що ЦА до пошуку курсів підходить досить серйозно та бажає ознайомитися з сайтом на великому екрані детально у спокійних обставинах, тоді як користувачі мобільних пристроїв можуть бути зацікавлені у швидкому доступі до ключових відомостей.

З даних на рис.7 робимо висновок, що найбільш впливовими маркетинговими каналами навчального ІТ-центру «LevelUp» є прямий пошук – 45,35%.



Це означає, що значна частина відвідувачів сайту «LevelUp» приходить безпосередньо, шляхом введення URL-адреси (в тому числі перехід за QR-кодом). Органічний пошук складає 41.61%, отже значна частина трафіку на сайт приходить через результати пошуку у пошукових системах, що свідчить про успішну оптимізацію сайту «LevelUp» під ключові пошукові запити. Реферальні посилання становлять 9.07% і це означає, що невелика, але все ж помітна частина трафіку приходить на сайт через посилання на інших сайтах. Це є результатом партнерських програм та співпраці з іншими компаніями. Зовсім малий відсоток переходів із соціальних мереж – 3.14%, що знову наголошує на тому, що потрібно змінювати концепцію комунікацій. Платний пошук складає всього 0.83%, що свідчить про малу кількість ресурсів вкладених в цей канал маркетингу чи про неефективність поточних рекламних кампаній. Переходи через рекламу в Інтернеті відсутні, бо «LevelUp» не інвестує у неї. Переходи через електронну пошту також відсутні, тому що у електронних листах не має прямого посилання на сайт навчального центру.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проаналізувавши використання інструментів інтернет маркетингу навчального ІТ-центру «LevelUp» можна зробити висновок, що наразі підприємство вдається до використання окремих комплексів комунікаційної діяльності з метою підтримки належного рівня конкурентоспроможності. Але ми бачимо, що комунікаційна діяльність «LevelUp» має певні недоліки, які варто виправити, серед них:

- не активна аудиторія у соціальних мережах;
- несистемне «розпилення» комунікаційних зусиль на багато каналів одразу;



- відсутність розуміння потреб деяких сегментів ЦА;
- низький рівень впізнаваності бренду;
- погано побудований ланцюг лідогенерації через соціальні мережі;
- надто загальні рекламні повідомлення, відсутнє інформування про конкретні послуги навчального центру;
- низький рівень персоналізації комунікацій.

Виходячи з переліченого ми бачимо «болі» поточної комунікаційної діяльності «LevelUp», тому необхідно будувати стратегію вдосконалення комунікаційної діяльності підприємства, щоб подолати їх.

Оскільки, наразі метою комунікаційної діяльності навчального ІТ-центру «LevelUp» є залучення студентів на навчання та підвищення обізнаності споживачів про бренд сформулюємо наступні цілі для покращення комунікаційної діяльності «LevelUp»:

1. Покращення інформування цільової аудиторії про навчальні програми та послуги, які пропонує навчальний ІТ-центр «LevelUp».
2. Фокусування комунікаційних зусиль на кількох каналах комунікації, які більш доцільно використовувати відповідно до поставленої мети, наявних ресурсів та особливостей ЦА.
3. Підвищення рівня впізнаваності бренду шляхом активної комунікації з аудиторією.
4. Залучення більшої кількості нових клієнтів, а також утримання та підтримання контакту з наявними.
5. Перетворення лідів у клієнтів.

Реалізація перелічених цілей у комунікаційній діяльності «LevelUp» є ключовою для досягнення успіху та привертання студентів на навчання, а поєднання заходів у комплексі дозволить «LevelUp» досягти визначеної мети максимально ефективно. Всі інструменти, які будуть використовуватися «LevelUp», мають працювати на досягнення цих цілей. Зауважимо, що нерегульоване використання комунікаційних інструментів, каналів і технологій без персоналізації за статтю, віком, сферою діяльності, колом інтересів, місцезнаходженням тощо призводить до неефективного використання маркетингових ресурсів і бюджетів. Важливо зазначити, що реалізація комунікацій повинна відбуватися відповідно до цінностей, які декларує навчальний ІТ-центр, і бути чесною зі своєю аудиторією, щоб уникнути дисонансу між реальністю та образом у мережі та попри очікуваний успіх бути готовими до реагування на непередбачувані негативні ситуації.

### *Список використаних джерел*

1. З чого складається інтернет маркетинг: стратегії, інструменти, тренди. URL: <https://sprava.ua/blog/z-chogo-skladaetsya-internet-marketing>
2. Інтернет-маркетинг: особливості та інструменти. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/internet-marketing-osoblivosti-ta-instrumenti/>
3. Основні інструменти інтернет маркетингу. URL: <https://lemon.school/blog/osnovny-instrumenty-internet-marketingu>
4. Number of internet and social media users worldwide as of January 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>

5. Social media marketing will take your brand to the next level. URL: <https://www.big-red-digital.com/news/social-media/247/social-media-marketing-will-take-your-brand-to-the-next-level>.

6. The role of internet marketing in the modern marketing world: how startups can leverage its power. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/role-internet-marketing-modern-world-how-startups-can-malinzi/>

7. Петропавловська С.Є, Ковтун К. Ю. Маркетингові комунікації в мережі Інтернет як інноваційний інструмент стратегії просування. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2021. №104. С. 79. URL: <http://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/download/82/75>

8. Аналіз сайту «LevelUp» через SimilarWeb. URL: [https://pro.similarweb.com/#/digitalsuite/websiteanalysis/overview/website-performance/\\*/999/3m?webSource=Total&key=«LevelUp».ua](https://pro.similarweb.com/#/digitalsuite/websiteanalysis/overview/website-performance/*/999/3m?webSource=Total&key=«LevelUp».ua)

9. Бібліотека реклами Мета навчального IT-центру «LevelUp». URL: [https://www.facebook.com/ads/library/?active\\_status](https://www.facebook.com/ads/library/?active_status)

10. Офіційна сторінка навчального IT-центру «LevelUp». URL: <https://levelup.ua>

11. Офіційний Facebook акаунт навчального IT-центру «LevelUp». URL: <https://m.facebook.com/profile.php?id=100064299543601>

12. Офіційний Instagram акаунт навчального IT-центру «LevelUp». URL: [https://www.instagram.com/»LevelUp»\\_ua/](https://www.instagram.com/»LevelUp»_ua/)

13. Офіційний LinkedIn акаунт навчального IT-центру «LevelUp». URL: <https://ua.linkedin.com/company/»LevelUp»ua>

14. Офіційний YouTube канал навчального IT-центру «LevelUp». URL: <https://m.youtube.com/channel/UCDV6GGLn2dZHOiF9Bs3YGRQ?reload=9>

### References

1. Z choho skladaiet'sia internet marketynh: stratehii, instrumenty, trendy [What does internet marketing consist of: strategies, tools, trends]. URL: <https://sprava.ua/blog/z-chogo-skladaetsia-internet-marketing> (Accessed 2 May 2024) (in Ukrainian).

2. Internet-marketynh: osoblyvosti ta instrumenty [Internet marketing: features and tools]. URL: <https://fratstus.tsom.ua/uk/blog/internet-marketing-osoblyvosti-ta-instrumenti/> (Accessed 12 May 2024) (in Ukrainian).

3. Osnovni instrumenty internet marketynhu [Basic internet marketing tools]. URL: <https://lemon.school/blog/osnovny-instrumenty-internet-marketingu> (Accessed 16 May 2024) (in Ukrainian).

4. Number of internet and social media users worldwide as of January 2024. URL: <https://vvv.statista.tsom/statistitss/617136/digital-population-vorlvdide/> (Accessed 2 June 2024) (in English).

5. Social media marketing will take your brand to the next level. URL: <https://vvv.big-red-digital.tsom/nevs/sotsial-media/247/sotsial-media-marketing-vill-take-your-brand-to-the-nekht-level> (Accessed 5 June 2024) (in English).

6. The role of internet marketing in the modern marketing world: how startups can leverage its power. URL: <https://vvv.linkedin.tsom/pulse/role-internet-marketing-modern-vorlvd-hov-startups-tsan-malinzi/> (Accessed 10 June 2024) (in English).

7. Petropavlovs'ka, S.Ye., Kovtun, K.Yu. (2021) Marketynhovi komunikatsii v merezhi Internet iak innovatsijnyj instrument stratehii prosuvannia [Marketing communications on the Internet as an innovative tool for promotion strategy]. Naukovyj visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky i torhivli. No.104. pp.

79-83. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-2-11> (Accessed 20 May 2024) (in Ukrainian).

8. Analiz sajtu «LevelUp» cherez SimilarVeb [Analysis of the LevelUp website via SimilarWeb]. URL: [https://pro.similarweb.tsom/#/digitalsuite/vebsiteanalysis/overview/vebsite-performantse/\\*/999/3m?vebSourtse=Total&key=«LevelUp».ua](https://pro.similarweb.tsom/#/digitalsuite/vebsiteanalysis/overview/vebsite-performantse/*/999/3m?vebSourtse=Total&key=«LevelUp».ua) (Accessed 10 June 2024) (in Ukrainian).

9. Biblioteka reklamy Meta navchal'noho IT-tsentru «LevelUp» [Meta advertising library of the LevelUp IT training center]. URL: [https://vvv.fatsebook.tsom/ads/library/?atstive\\_status](https://vvv.fatsebook.tsom/ads/library/?atstive_status) (Accessed 15 May 2024) (in Ukrainian).

10. Ofitsijna storinka navchal'noho IT-tsentru «LevelUp» [The official page of the LevelUp IT training center]. URL: <https://levelup.ua> (Accessed 19 May 2024) (in Ukrainian).

11. Ofitsijnyj Fatsebook akaunt navchal'noho IT-tsentru «LevelUp» [The official Facebook account of the LevelUp IT training center]. URL: <https://m.fatsebook.tsom/profile.php?id=100064299543601> (Accessed 20 May 2024) (in Ukrainian).

12. Ofitsijnyj Instagram akaunt navchal'noho IT-tsentru «LevelUp» [The official Instagram account of the LevelUp IT training center]. URL: [https://vvv.instagram.tsom/»LevelUp»\\_ua/](https://vvv.instagram.tsom/»LevelUp»_ua/) (Accessed 22 May 2024) (in Ukrainian).

13. Ofitsijnyj LinkedIn akaunt navchal'noho IT-tsentru «LevelUp» [The official LinkedIn account of the LevelUp IT training center]. URL: <https://ua.linkedin.tsom/tsompany/»LevelUp»ua> (Accessed 22 May 2024) (in Ukrainian).

14. Ofitsijnyj JouTube kanal navchal'noho IT-tsentru «LevelUp» [The official YouTube channel of the LevelUp IT training center]. URL: <https://m.youtube.tsom/channel/UTsDV6GGLn2dZhOiF9Bs3YGRK?reload=9> (Accessed 25 May 2024) (in Ukrainian).

## IMPROVEMENT OF INTERNET MARKETING TOOLS IN COMMUNICATION ACTIVITIES OF THE IT CENTER TO ATTRACT CUSTOMERS

*Svitlana S. Yaremenko*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [yaremenko.s@duan.edu.ua](mailto:yaremenko.s@duan.edu.ua)

*Iryna V. Taranenko*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [taranenko@duan.edu.ua](mailto:taranenko@duan.edu.ua)

*Valentyna M. Shevchenko*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [shevchenkovn@duan.edu.ua](mailto:shevchenkovn@duan.edu.ua)

*Yeva S. Kurochkina*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [235439@duan.edu.ua](mailto:235439@duan.edu.ua)

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-1-38-9>

**Keywords:** *internet marketing, SMM, email marketing, marketing communications, communication strategy, target audience, consumer behavior, customer engagement*

**JEL classification:** *L21, M31, M37, M39*

The article examines modern approaches to the use of internet marketing tools in the communication activities of an IT educational center. The study analyzes the key digital communication channels, including social media marketing (SMM), email marketing, targeted

advertising, SEO optimization, and content marketing. It explores how these tools influence customer acquisition, brand recognition, and corporate image formation. The research identifies critical challenges such as low audience engagement, insufficient personalization of marketing communications, and the lack of effective integration between various communication channels.

The study provides a comparative analysis of different digital marketing tools, identifying their strengths and weaknesses in the context of the educational sector. The research highlights gaps in the current communication strategies of the IT educational center and proposes recommendations to enhance their effectiveness. The suggested improvements include a stronger focus on video content to increase audience engagement, refinement of advertising campaigns tailored to specific audience needs, content optimization strategies, personalization of email marketing, and improvements in SEO optimization. Additionally, the study explores the role of user behavior analytics in refining marketing decision-making processes and ensuring better communication efficiency.

By implementing the proposed recommendations, the IT educational center is expected to significantly improve its marketing communication effectiveness, increase customer engagement, and enhance lead conversion rates. The findings of this research offer valuable insights not only for educational institutions but also for commercial organizations seeking to leverage internet marketing tools for sustainable audience engagement and competitive market positioning. Furthermore, the study emphasizes the importance of integrating real-time data analysis to monitor customer interactions, optimize digital advertising investments, and develop more responsive communication strategies. Adopting a data-driven and strategic approach will enable businesses to strengthen customer relationships, maximize digital reach, and achieve long-term growth in an increasingly competitive online environment.

In conclusion, internet marketing serves as a vital component of modern business strategies, enabling enterprises to establish stronger connections with their target audiences and enhance communication effectiveness. The study highlights the necessity for continuous adaptation to technological advancements and market dynamics to maximize the impact of digital marketing efforts. Future research may focus on the application of artificial intelligence and automation in internet marketing to further enhance customer engagement and optimize marketing performance.

*Одержано 14.02.2025.*