

вимушений просити про допомогу у міжнародних партнерів, і чому вихід із, що здається безкінечним циклом зростання заборгованості, є неможливим. Головним викликом сьогодення є масштабність проектів, грантів чи кредитів наданих Україні і усвідомлення урядом усіх ризиків та можливості своєчасної виплати цих кредитів державам-партнерам. Так як Україна наразі перебуває у досить скрутному становищі, є певні поблажки з боку МВФ, а точніше можливість гнучкості у своєчасних виплатах. Наприклад, організація погодилась відтермінувати призначення керівника Державної Митної Служби та погодилась на повільний темп виконання вимог та впровадження реформ. Через таку гнучкість, корупційна діяльність і точна кількість припливу іноземних коштів в країну не може бути відслідкована та аналізована повноцінно. Нездатність країни забезпечити необхідними ресурсами себе самостійно призвело до загального державного та гарантованого державою боргу станом на 2025 рік в 194,21 млрд. доларів США. Загалом в 2025 році Україна має сплатити на адресу Міжнародному валютному фонду \$3 млрд. З них \$2,3 млрд припадатиме на погашення заборгованості, а ще \$0,7 млрд – на процентні платежі. Наразі з початку року вже здійснено погашення \$1,3 млрд суми заборгованості та майже \$0,4 млрд процентних платежів

Не менш важливим питанням сьогодення є енергетика України. Окрім того, що сфера енергетики не є до кінця прозорою, вона ще й залишається дуже формальною, що не дозволяє інвесторам передбачити ризики і забезпечити стабільність функціонування енергетики на ринку. Більшість енергетики, а це приблизно 70% усієї генерації України зруйновано, пошкоджено чи захоплено. Тут важливо сфокусуватись на залученні приватних інвестицій, створенні власної стратегії енергетичного відновлення з помірною або незначною залежністю від імпортування енергетики ЄС чи інших країн-партнерів. Головними причинами накопичення боргу є системні дисбаланси та нерівні умови для учасників ринку, така ситуація ставить під загрозу фінансову стабільність всього енергетичного сектору і стримує розвиток виробництва електроенергії.

Як висновок, незважаючи на всі негативні фактори розвитку, державний борг, Україна розвивається і нинішня ситуація в економіці та суспільстві, на соціальнополітичному та міжнародному рівнях допомагає уряду та народу адаптуватись, і бути більш гнучкими, розвиватись в різних сферах та здобувати цінний досвід шляхом укладання угод, реформуванням політичної, фінансової та економічної систем. Отже, роль МВФ у стабілізації української економіки залишається визначальною як у воєнний, так і в повоєнний періоди. Зовнішня допомога, однак, не може замінити необхідність внутрішніх структурних реформ та усунення системних дисбалансів. Саме взаємозалежність цих чинників визначатиме динаміку боргової стійкості України та її здатність поступово зменшувати залежність від міжнародного фінансування. У цьому контексті ключовим завданням держави є забезпечення ефективного управління боргом і створення передумов для відновлення економічного потенціалу після завершення війни.

Список використаних джерел:

1. Державний борг України б'є історичний рекорд: боргова пастка чи стратегічний ресурс URL:<https://iaa.org.ua/articles/derzhavnyj-borg-ukrayiny-bye-istorychnyj-rekordborgova-pastka-chy-strategichnyj-resurs/>
2. Державний борг та гарантований державою борг. Міністерство фінансів України - офіційний сайт. URL:<https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovaniy-derzhavju-borg>
3. Роль МВФ у відновленні України: співпраця чи залежність URL:https://ces.org.ua/imf_recovery_ukraine/
4. Як Україна може перезапустити енергетику після війни URL:<https://ua-energy.org/uk/posts/yak-ukraina-mozhe-perezapustyty-enerhetykupislia-viin>

Харченко Т. А.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»
студент БП «Економіка», 4 курс

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Людський капітал як чинник економічного зростання набуває особливої значущості в умовах глобальних викликів, технологічних змін та соціально-економічних трансформацій. Традиційні моделі управління людськими ресурсами, орієнтовані на адміністративний контроль та лінійне кар'єрне зростання, вичерпують свій потенціал. Вони не відповідають динамічним потребам сучасного ринку праці, зростанню значущості «м'яких» навичок (soft skills), необхідності швидкої адаптації до технологічних новацій, а також викликам, пов'язаним з глобальною конкуренцією та, в умовах України, наслідками повномасштабної війни.

Основним протиріччям сьогодення є розрив між потенціалом людського капіталу як ключового фактора інноваційного розвитку та застарілими інструментами його формування, збереження та використання. Це проявляється у низькій ефективності корпоративних систем навчання, неефективному управлінні талантами, недостатньому рівні адаптивності персоналу до цифрового середовища та високій плинності кадрів. Відтак, постає нагальна потреба у розробці та впровадженні інноваційних підходів до розвитку людського капіталу, які б інтегрували сучасні технології, персоналізовані стратегії та гнучкі організаційні структури.

Вирішення зазначеної проблеми потребує переходу від часткових удосконалень до цілісного переосмислення процесу управління людським капіталом на основі інноваційної моделі. Запропоновано концепцію, що базується на трьох взаємопов'язаних елементах.

Першим елементом є цифрова трансформація як основа ефективності. Запропоновано розглядати цифрові технології не як допоміжний інструмент, а як системоутворюючий каркас управління людським капіталом. Це передбачає повномасштабне впровадження HR-аналітики та Big Data для прогнозування кадрових потреб, ідентифікації ризиків плинності та побудови індивідуальних кар'єрних траєкторій. Крім того, ключову роль відіграє застосування штучного інтелекту (AI) для автоматизації рекрутингу, аналізу компетенцій та персоналізації програм навчання. Важливою складовою є також використання платформних рішень, таких як системи управління навчанням (LMS) та системи управління людським капіталом (HCM), що забезпечують безперервність освітнього процесу, гнучкість комунікації та управління продуктивністю в режимі реального часу.

Другим ключовим елементом концепції є формування екосистеми безперервного навчання (Lifelong Learning Ecosystem). Запропоновано перейти від епізодичних тренінгів до створення інтегрованої освітньої екосистеми, яка поєднує формальну освіту, корпоративне навчання, самоосвіту та неформальні практики. Ключовим принципом тут є розвиток «мікронавчання» (microlearning) та навчання в потоці роботи (learning in the flow of work), що дозволяє мінімізувати витрати часу та максимізувати практичну застосовність знань. Така екосистема має бути гнучкою та адаптивною, здатною оперативно реагувати на зміни у вимогах до професійних компетенцій.

Третій елемент концепції полягає у формуванні гнучкої організаційної культури та моделей зайнятості. Інноваційний розвиток людського капіталу неможливий без відповідного організаційного середовища. Запропоновано розвиток такої організаційної культури, що базується на довірі, відкритості, співпраці та готовності до експериментів. Це включає активне впровадження гібридних і віддалених форматів роботи, проектних команд, системи внутрішнього талант-менеджменту та розвитку внутрішнього підприємництва. Така культура сприяє розкриттю творчого потенціалу працівників та формуванню інноваційного середовища всередині організації.

Для практичної реалізації запропонованої концепції необхідно здійснити комплекс заходів на різних рівнях. На макрорівні, тобто на рівні державної політики, ключовими напрямками є розробка та фінансування національних програм стимулювання цифровізації HR-процесів, зокрема для малого та середнього бізнесу. Також необхідна модернізація освітніх стандартів з акцентом на розвиток цифрової грамотності, критичного мислення та адаптивності. Важливим кроком є створення сприятливого регуляторного середовища для

гнучких форм зайнятості та мобільності робочої сили, що особливо актуально в умовах сучасних викликів.

На мезорівні, в корпоративному секторі, пріоритетами мають стати інвестування в розгортання сучасних HCM-платформ, інтегрованих з системами аналітики, такі як SAP SuccessFactors чи Workday. Крім того, необхідно впроваджувати корпоративні «академії» та розвивати партнерства з онлайн-освітніми платформами, такими як Coursera чи Prometheus, для забезпечення безперервного навчання. Важливим напрямом є також редизайн робочих місць та організаційних структур для підтримки гібридної роботи, автономії та міжфункціональної співпраці, що сприятиме підвищенню інноваційності та продуктивності.

На мікрорівні, на рівні індивідуального розвитку, необхідно стимулювати персональну відповідальність працівників за власний розвиток через системи персональних навчальних бюджетів та кар'єрного коучингу. Також важливим є розвиток навичок самоорганізації, тайм-менеджменту та роботи в цифровому середовищі, що дозволить працівникам ефективно функціонувати в умовах швидких змін та високих вимог.

Таким чином, інноваційний розвиток людського капіталу сьогодні – це не окремий проект, а безперервний стратегічний процес, що ґрунтується на синергії технологій, освіти та організаційної культури. Запропонований підхід дозволяє трансформувати людський капітал з об'єкта управління в активний суб'єкт інноваційного розвитку, забезпечуючи стійку конкурентну перевагу як окремим компаніям, так і національній економіці в цілому.

Список використаних джерел:

1. Беккер Г. Людський капітал: теоретичний та емпіричний аналіз / Г. Беккер. – Київ : Основи, 2003. – 312 с.
2. Друкер П. Управління в умовах нової економіки / П. Друкер. – Київ : КМ-Букс, 2019. – 280 с.
3. Харченко Т. Курсова робота бакалавра на тему «Інноваційні підходи до розвитку людського капіталу». Київ, 2025

Черняк Є.В.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»,
студент БП «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», 1 курс
Наукова керівниця: Сандугей В.В.
к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії

ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Розвиток малого та середнього підприємництва (МСП) є одним із ключових чинників довготривалої економічної стійкості, структурної трансформації й конкурентоспроможності ринку. Саме завдяки МСП формується значна частка зайнятості, створюється ширша товарна й послугова пропозиція, а сама економіка здобуває здатність швидко адаптуватися до змін — що сьогодні, під час воєнної економіки, має першочергове значення. У таких умовах надзвичайно важливо диверсифікувати джерела капіталу і грамотно комбінувати різні фінансові інструменти, щоб забезпечити бізнесові і життєздатність, і потенціал для розвитку.

Усі джерела поділяються на два основні види: внутрішнє та зовнішнє фінансування. До зовнішнього фінансування наразі додається ще одна категорія: комбіноване фінансування, що реалізується за допомогою спеціальних програм, які підтримують інвестиційні проекти, реконструкцію, модернізацію, а також стабілізацію бізнесу. Наприклад, програма «Доступ до фінансування та підтримка стійкості ММСП в Україні» дає змогу отримати інвестиційний кредит і одночасно — грантову або консалтингову підтримку. Вони відображаються в пасивах