ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ ЛЬВІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

AKADEMIĄ HANDLOWĄ NAUK STOSOWANYCH

MIĘDZYNARODOWA AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH W ŁOMŻY

Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє

Хмельницький
2025

УДК 001:330.1:378
М 75

М. 75 Молодь у сучасній науці: погляд у майбутнє : збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Хмельницький, 6 травня 2025 року); Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. 298 с.

ISBN 978-617-7572-96-0

У збірнику подано тези доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти “Молодь у сучасній науці: погляд у майбутнє”,.

Матеріали конференції містять результати досліджень здобувачів вищої освіти, для яких актуальною є проблематика соціально-економічного розвитку держави.

Збірник розрахований на наукових та науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти і наукових установ, студентів, аспірантів і докторантів, практиків і широкий читацький загал.

Організаційний комітет Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти “Молодь у сучасній науці: погляд у майбутнє” не завжди поділяє думку учасників конференції.

УДК 001:330.1:378

© Колектив авторів, 2025
© Хмельницький університет управління та права імені ЛеонідаЮзькова, 2025

Шановні здобувачі вищої освіти, науково-педагогічні працівники та всі учасники конференції!

Щиро вітаю всіх з початком роботи Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти «Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє».

Сьогодні, коли наша держава переживає непрості часи, особливо цінним є прагнення молоді до знань та розвитку. В цей складний для України час наш університет не зупиняється, а рухається вперед, використовуючи нові ідеї. Ми пишаєтся тим, що університет другий рік поспіль став платформою для ваших наукових пошуків.

Ця конференція – чудова нагода продемонструвати свій потенціал, показати свої наукові здобутки та заявити про себе, зробивши перші кроки у великій науці. Впевнена, що отримані знання стануть фундаментом для вашого успіху, відбудови України та позитивних змін у світі. Саме ви, молоді та амбітні, незабаром визначатимете майбутнє нашої країни.

Бажаю вам натхнення, плідних дискусій та віри у свої сили!

Ваші знання потрібні Україні вже сьогодні!

Нехай конференція буде плідною, дискусії – конструктивними, а віра у краще майбутнє – непохитною. Тільки Вперед, до нових наукових звершень на благо України!

Нехай Перемога принесе омріяний Мир, а весняне оновлення та краса наповнять нашу Україну якнайшвидше!

Віримо, що все буде Україна!

З повагою,
перша проректорка Університету **Ірина КОВТУН**

СЕКЦІЯ 1
ГЛОБАЛЬНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ: ТРЕНДИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Андрієнко Володимир Олексійович,
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету обліку та фінансів
Полтавського державного аграрного університету

Вплив екологічних стандартів на діяльність підприємств: досвід Європейських країн

У сучасних умовах глобальних змін клімату та погіршення стану навколишнього середовища роль екологічних стандартів у діяльності підприємств набуває особливого значення. Підвищення екологічної свідомості серед споживачів, зміни в міжнародних угодах та зростаючий тиск з боку урядів стимулюють підприємства впроваджувати більш ефективні екологічні практики. Європейські країни стали лідерами в інтеграції екологічних стандартів у бізнес-практики, що дає їм змогу не лише зменшити негативний вплив на природу, але й досягти економічних переваг через оптимізацію ресурсів, зниження витрат на енергоспоживання та підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Дослідження впливу екологічних стандартів на діяльність підприємств, на основі досвіду європейських країн, є важливим як для бізнесу, так і для формування державної політики в країнах, що прагнуть до сталого розвитку [1].

На сьогодні країни Євросоюзу мають широку компетенцію в галузі вирішення економічних питань. Їх основні принципи екологічної політики: принцип субсидіарності - спільні дії там, де окремі країни не здатні ефективно впоратись самі; принцип превентивних (попереджувальних) дій; принцип обережності; принцип відшкодування збитку навколишньому середовищу шляхом усунення шкоди на початковому етапі її виникнення; принцип екологічної орієнтованості, коли діяльність здійснюється з урахуванням потреб навколишнього середовища; принцип «забруднювач платить»; принцип інтеграції екологічної політики у розробку і проведення усіх інших політик.

Інструменти охорони довкілля: LIFE – фінансовий інструмент – спрямований на сприяння розвитку та оновлення екологічної політики; угоди про охорону довкілля – заохочення добровільних заходів щодо охорони довкілля; екологічні податки та мита; екологічні програми підтримки; еко-маркування продукції; системи екологічного менеджменту та аудиту, екологічні перевірки; оцінка впливу проектів на навколишнє середовище; оцінка екологічних наслідків на етапах розробки та ухвалення планів та програм [2].

Екологічні стандарти є важливим інструментом регулювання впливу підприємств на навколишнє середовище. Вони охоплюють комплекс правил і норм, спрямованих на зменшення шкідливих викидів, ефективне управління відходами, раціональне використання ресурсів, підвищення енергоефективності та екологізацію виробничих процесів. У сучасних умовах дотримання цих стандартів стає невід'ємною частиною сталого розвитку бізнесу.

Особливу увагу заслуговує законодавча ініціатива Європейського Союзу, який запроваджує суворі екологічні вимоги через численні директиви та регламенти. До ключових із них належать Директива з охорони повітря, Водна директива та Директива про відходи. Однією з прогресивних ініціатив стала система торгівлі викидами парникових газів (EU ETS), яка стимулює підприємства інвестувати в екологічно безпечні та ресурсозберігаючі технології.

Впровадження екологічних стандартів має прямий вплив на конкурентоспроможність підприємств. З одного боку, дотримання вимог дозволяє зменшити витрати завдяки використанню енергоощадного обладнання та «зелених» інновацій. З іншого боку, адаптація до нових стандартів вимагає значних інвестицій, що є серйозним викликом, особливо для малих і середніх підприємств.

Європейські країни демонструють активну підтримку зелених інновацій, спрямованих на розвиток відновлюваних джерел енергії, переробку відходів та впровадження технологій, орієнтованих на зменшення екологічного сліду. Провідними прикладами виступають Данія та Німеччина, які послідовно реалізують стратегії екологічно чистого виробництва та розвитку зеленої енергетики.

Суттєву роль у формуванні екологічної репутації бізнесу відіграє екологічна сертифікація та система «зеленого» маркування. Наявність сертифікатів, таких як ISO 14001 або європейський Ecolabel, дозволяє підприємствам покращити екологічні показники, знижувати витрати та підвищувати довіру з боку споживачів і партнерів.

Окрім репутаційних переваг, екологічні стандарти забезпечують і певні економічні вигоди. Підприємства, які активно інтегрують екотехнології, можуть розраховувати на державну підтримку, зокрема у формі субсидій або податкових пільг. Водночас ігнорування екологічних вимог призводить до штрафів, обмежень у доступі до ринків та погіршення конкурентних позицій.

Разом із тим, підприємства постають перед викликами, пов’язаними з постійним оновленням нормативної бази. Адаптація до нових вимог потребує гнучких управлінських рішень і фінансових ресурсів. Однак ці труднощі компенсуються відкриттям нових можливостей – зокрема, виходом на «зелені» ринки, залученням інвестицій і формуванням позитивного іміджу.

Європейський досвід також свідчить про важливість міжнародної координації у сфері екологічної політики. Залучення до глобальних ініціатив, таких як Паризька кліматична угода, дозволяє країнам гармонізувати свої екологічні дії. Стандарти ЄС дедалі частіше стають орієнтиром для країн, які прагнуть підвищити ефективність своєї екологічної політики.

Для України вивчення та впровадження європейського досвіду має особливе значення. Інтеграція екологічних стандартів у національне законодавство сприятиме розвитку вітчизняного бізнесу, підвищенню його екологічної свідомості та конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Отже, у контексті сучасного етапу розвитку України, її міжнародних зобов’язань та орієнтації на європейські екологічні цінності, особливої актуальності набуває активне впровадження сучасних екологічних інструментів. Лише системне використання економічних важелів охорони довкілля може забезпечити сталий розвиток як підприємств, так і суспільства в цілому. Європейський досвід доводить ефективність подібного підходу та може слугувати цінним дороговказом для України.

Література:

1. Збірка кейсів «Європейські практики екологічної відповідальності та свідомого споживання».URL https://www.dnu.dp.ua/docs/Jean%20Monnet/Zbirka%20keisiv_DOC.pdf

2. НІСД: Аналіз досвіду Європейського співробітництва щодо формування і втілення інституцій та інструментів екологічної політики. URL: https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/analiz-dosvidu-evropeyskogo-spivrobitnictva-schodo-formuvannya-i

3. Платформа Ecobusiness Group: Про найважливіші та найбільш проблемні завдання екологів підприємств. URL: https://ecolog-ua.com/news/pro-nayvazhlyvishi-ta-naybilsh-problemni-zavdannya-ekologiv-pidpryyemstv

4. DQS: Система екологічного менеджменту. URL: https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/sistema-ekologichnogo-menedzhmentu-povnij-posibnik

5. ВГО Жива планета: Екологічне маркування «ключ від дверей» на єдиний з ЄС зелений ринок. 09.10.2024. URL: https://livingplanet.org.ua/novuny/ekologichne-markuvannya-klyuch-vid-dverej-na-edinij-z-es-zelenij-rinok

Антуф'єв Тарас Вадимович,
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Попадюк Анна Леонідівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Цифрова трансформація економіки: виклики та перспективи

У сучасних умовах цифрова економіка відіграє ключову роль у формуванні нової моделі економічного розвитку. Її поява спричинила масштабні зміни у всіх сферах господарської діяльності. Цифровізація сприяє об'єднанню виробничих ланцюгів в єдину систему, створюючи мультиплікаційні ефекти . Зміни охоплюють традиційні принципи ведення бізнесу, системи обліку, маркетингові комплекси та ІТ-рішення.

Цифрова трансформація дозволяє не лише оптимізувати бізнес-процеси, а й формувати нові послуги й продукти завдяки інтернету речей, хмарним сервісам, штучному інтелекту та іншим інноваціям. Зменшення витрат, автоматизація, таргетинг, поява однорангових систем та альтернатив банківським послугам — усе це є перевагами цифрової економіки. Основна її мета — трансформувати існуючі сектори та створити нові, більш ефективні напрями соціально-економічного розвитку[1].

Цифрова економіка, заснована на інформаційно-комунікаційних технологіях, поступово змінює традиційну модель споживання ресурсів на модель їх створення. Це вимагає перегляду ролі професійного менеджменту, а також активної підготовки до структурних змін. Однією з характерних рис цифрового середовища є постійна еволюція технологій, що обумовлює необхідність підвищення кваліфікації кадрів та оновлення навчальних програм у сфері економіки, інформаційних технологій та управління. Також важливим є розвиток партнерств між державним і приватним секторами для координації цифрових ініціатив.

В Україні процес цифровізації активно розвивався до повномасштабної війни. Зокрема, у 2021 році ІТ-експорт зріс на 36% та склав 6,8 млрд дол. США, що становило 10% загального експорту. У першому кварталі 2022 року цей показник сягнув 2 млрд доларів. Попри виклики, галузь зберігає потенціал для відновлення завдяки міжнародному інтересу. Зростаюча інтеграція України у світові ринки та участь у міжнародних програмах дозволяє закладати основи для цифрового відновлення економіки[2].

Важливу роль у цифровізації економіки України відіграє участь у програмі ЄС «Цифрова Європа» (2021-2027), що передбачає розвиток цифрових навичок, інфраструктури, підтримку підприємництва та надання цифрових послуг. Україна офіційно приєдналася до програми у 2022 році, отримавши пільгові умови участі. Основні напрями фінансування включають високопродуктивні обчислення, штучний інтелект, хмарні сервіси, цифрові технології та кібербезпеку. Ця програма також сприяє розвитку цифрових компетентностей населення та підвищенню конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу [3].

За оцінками, частка цифрової економіки у ВВП України має тенденцію до зростання: з 4,3% у 2019 році до очікуваних 7,7% у 2024 році. У довгостроковій перспективі (2026-2032) Україна може зосередитися на створенні надійної

інфраструктури даних для вимірювання цифрової економіки та формування політик на основі достовірної статистики. З цією метою доцільним є поступове приєднання до Європейської статистичної системи [2].

Серед основних заходів для підтримки цифровізації економіки варто відзначити: зменшення регуляторного навантаження, підтримку МСП, розвиток інноваційних технологій, цифровізацію процесів ринкового доступу та вдосконалення захисту інтелектуальної власності. Крім того, необхідно стимулювати наукові дослідження в галузі цифрових трансформацій та запровадити дієві механізми фінансування проєктів у сфері цифрової економіки. Це створить передумови для активної інтеграції цифрових технологій у всі сектори економіки [4].

Отже, цифрова економіка відкриває нові можливості для модернізації країни. Інституційна підтримка, інтеграція до європейських ініціатив та інвестиції в цифрові інфраструктури створюють фундамент для переходу до інноваційної моделі розвитку, де ключову роль відіграють кооперація, цифрові навички, кібербезпека та управлінські інновації.

Література:

1. Україна 2030 Е – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього, 2018. URL: https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html.

2. Digitalisation for recovery in Ukraine. OECD, 2022. URL: https://www.oecd.org/ukraine-hub/policyresponses/digitalisation-for-recovery-in-ukraine-c5477864.

3. Федорак В. Як взяти участь у Програмі «Цифрова Європа»: приклади проєктів, відкриті конкурси, підготовка проєктної заявки. Децентралізація, 2023. URL: https://decentralization.gov.ua/news/16008.

4. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розвиток економіки». URL: https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi.

Вархоєва Вікторія Олександрівна,

здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Роль та ефективність комунікацій у сучасному управлінні організацією

У сучасних умовах стрімких змін, глобалізації та цифровізації комунікації набувають вирішального значення для ефективного управління організацією. Вони виступають основою координації дій, прийняття рішень, мотивації персоналу та формування корпоративної культури. Без якісної комунікаційної взаємодії між керівництвом і працівниками, а також між різними структурними підрозділами, неможливе ефективне функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Комунікація (від лат. communico — спілкуюся з кимось; повідомлення, зв'язок) — термін, що окреслює людську взаємодію у світі. У сучасній філософії це розглядається як показник конструктивної взаємодії між особистостями, націями та етносами, яка ґрунтується на взаємній толерантності та взаєморозумінні [1].

На нашу думку, комунікація в управлінні - це процес передачі та прийому інформації між суб'єктами управління з метою досягнення організаційних цілей. Через комунікацію керівник може чітко формулювати завдання, оцінювати хід їх виконання, мотивувати співробітників і своєчасно реагувати на проблеми. Від якості комунікацій

значною мірою залежить ступінь залученості персоналу, рівень конфліктності в колективі та швидкість прийняття управлінських рішень.

Дослідження свідчать, що керівники витрачають на комунікацію від 50 до 90% свого робочого часу. На перший погляд це може здаватися надмірним, однак це логічно, якщо врахувати, що комунікація супроводжує керівника в усіх його функціях — від міжособистісної взаємодії до обміну інформацією під час прийняття рішень, планування, організації, мотивації та контролю. Оскільки передавання інформації є невід'ємною частиною кожного управлінського процесу, комунікацію часто називають об’єднувальним механізмом, що забезпечує цілісність організації. Відтак, якщо комунікацію усунути, управління стає неможливим, а діяльність організації — хаотичною та неузгодженою [2].

Роль комунікацій у сучасному управлінні організацією є надзвичайно вагомою, оскільки саме через ефективну передачу інформації відбувається координація дій, ухвалення рішень, реалізація стратегій і забезпечення взаєморозуміння між усіма рівнями управлінської ієрархії. Успішна організація — це перш за все система, в якій інформаційні потоки чітко налагоджені, а кожен учасник процесу володіє необхідною інформацією для виконання своїх функцій. Через комунікації керівництво доносить цілі, завдання, очікування та зворотний зв’язок до працівників, що є основою для ефективного управління.

Сучасні організації функціонують у складному, конкурентному середовищі, де швидкість обміну інформацією та її достовірність можуть стати вирішальним чинником успіху. У зв’язку з цим на перший план виходить не просто наявність комунікації, а її ефективність — здатність забезпечити зрозумілу, своєчасну, доступну та двосторонню взаємодію. Недостатність або викривлення інформації, затримки в її передачі чи сприйнятті призводять до помилкових рішень, конфліктів, зниження продуктивності й мотивації персоналу.

Комунікації в управлінні виконують низку ключових функцій:

- інформативну — забезпечують обізнаність співробітників про цілі та задачі;
- мотиваційну — впливають на поведінку і настрій персоналу;
- контрольну — дозволяють здійснювати зворотний зв’язок і коригувати дії;
- координаційну — об’єднують зусилля різних підрозділів у єдину систему. Усе це робить комунікації не лише засобом взаємодії, а й інструментом впливу, управління та розвитку [3].

Важливо також розуміти, що ефективна комунікація — це не лише технології (пошта, месенджери, відеозв’язок), але й комунікативна культура в організації. Це довіра, відкритість, здатність слухати і бути почутим. Саме ці «м’які» чинники формують клімат, у якому співробітники можуть вільно обговорювати ідеї, пропонувати рішення та вчасно реагувати на виклики. Лідери, які володіють розвиненими комунікативними навичками, здатні ефективніше формувати команди, впливати на мотивацію працівників та підтримувати високий рівень згуртованості.

Однак ефективність комунікацій може знижуватись під впливом різноманітних бар’єрів: технічних, психологічних, організаційних. Наприклад, надлишок інформації, відсутність чіткого структурування повідомлень, авторитарний стиль керівництва чи страх працівників відкрито висловлюватися — усе це може блокувати здорову комунікаційну взаємодію. Подолання цих бар’єрів можливе через створення прозорих процедур обміну інформацією, навчання персоналу, розвиток лідерських якостей та вдосконалення внутрішньої політики комунікацій.

Таким чином, комунікації у сучасному управлінні відіграють не лише підтримувальну, а стратегічну роль. Вони є інструментом формування організаційної культури, підвищення продуктивності та ефективного впровадження змін. Без

розвиненої системи комунікацій жодна організація не зможе адаптуватися до викликів сучасного ринку та забезпечити свою сталу конкурентну позицію.

Ефективна комунікація є не лише важливою складовою управлінської діяльності, а й стратегічним ресурсом організації. Вона забезпечує злагоджену взаємодію між усіма рівнями управління, сприяє оперативному прийняттю рішень, підвищує мотивацію персоналу та формує позитивний психологічний клімат у колективі. Саме через комунікації реалізується управлінський вплив, підтримується корпоративна культура та забезпечується досягнення організаційних цілей.

Однак ефективність комунікацій значною мірою залежить від здатності керівництва створити прозору, відкриту та гнучку систему обміну інформацією. Це вимагає не лише застосування сучасних цифрових технологій, а й розвитку комунікативних навичок, лідерських якостей і довірливих відносин усередині організації. Подолання бар'єрів у комунікаціях, формування культури зворотного зв'язку та постійне вдосконалення інформаційних процесів дозволяють підвищити ефективність управління та забезпечити стійкість організації в умовах динамічного середовища.

Література:

1. Хамітов Н. В. Комунікація. *Енциклопедія Сучасної України*. URL: https://esu.com.ua/article-4422 (дата звернення: 19.04.2025).

2. Управлінські рішення та комунікації в системі менеджменту. URL: https://vseosvita.ua/library/embed/01001xkv-98ac.docx.html.

3. Мягких В. Б., Продайко В. М. Методичні вказівки до курсу «Комунікативний менеджмент» для студентів 3, 5 курсів денної та заочної форм навчання за спеціальністю «Менеджмент». Дніпро : ДВНЗ УДХТУ, 2015. 33 с. URL: https://udhtu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/08/metod_3115.pdf.

Вовк Альона Володимирівна,

здобувачка вищої освіти на магістерському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Фінансова грамотність як чинник мінімізації тіньових доходів населення

У сучасних умовах розвитку економіки фінансова грамотність населення набуває особливого значення. Зростання обсягів тіньових доходів не лише підриває економічну стабільність держави, а й свідчить про низький рівень фінансової культури серед громадян. Формування фінансової грамотності є важливим інструментом зниження тіньових економічних практик, оскільки обізнані громадяни здатні більш відповідально ставитися до управління власними фінансами, оцінювати ризики та приймати легальні фінансові рішення.

В Україні питання фінансової грамотності досліджують А. Крушинська, О. Квасниця, О. Куценко, Н. Лозицька, О. Кириленко, С. Коваль, Т. Кізима, А. Климчук, Д. Радзішевська, Н. Ткачук, які оцінюють стан фінансової грамотності в країні та необхідність її підвищення.

Фінансова грамотність є інтегральною характеристикою особистості, що включає сукупність знань, умінь і навичок, необхідних для прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління особистими фінансами, планування доходів і витрат, накопичення, інвестування та забезпечення фінансової безпеки. Вона охоплює розуміння принципів функціонування фінансових ринків, банківських установ, податкової системи та

інструментів страхування, що формує передумови для економічно відповідальної поведінки громадян.

Низький рівень фінансової грамотності населення розглядається як один із ключових чинників, що сприяє розвитку тіньових економічних процесів. Відсутність базових фінансових знань та вмінь призводить до поширення неофіційних форм зайнятості, ухилення від сплати податків та інших проявів тінізації доходів. У таких умовах громадяни нерідко виявляють фінансову некомпетентність, що зумовлює підвищення рівня фінансових ризиків та загострення соціально-економічних проблем.

В умовах зростання тінізації економіки особливої ваги набуває рівень фінансової грамотності населення. Саме обізнаність громадян щодо управління особистими фінансами, оподаткування та відповідальності за участь у неофіційних схемах здатна зменшити схильність до тіньової діяльності. Підвищення фінансової культури сприяє прозорості економічних процесів та зміцненню довіри до державних інституцій.

Тіньові доходи – це фінансові надходження, що не обліковуються офіційною статистикою та не оподатковуються державою. Основними причинами залучення населення до тіньового сектору є низький рівень фінансової обізнаності, недовіра до державних інституцій, високий рівень податкового навантаження, а також обмежені знання щодо легальних механізмів фінансового планування та заощадження [1].

Основними джерелами тіньових доходів в Україні є неофіційна зайнятість (робота без трудового договору), отримання заробітної плати “в конвертах”, неформальні послуги (ремонт, перевезення, репетиторство), торгівля без реєстрації, корупційні схеми тощо.

З огляду на це важливо розглянути, який обсяг тіньової економіки припадає на реальний ВВП (рис. 1), що дозволить оцінити масштаб прихованих економічних процесів в країні.

За даними рис. 1, у 2022 році рівень тіньової економіки в Україні становив 32% від реального ВВП, що свідчить про значну частку неофіційної економічної діяльності в умовах воєнного стану. У 2023 році цей показник знизився на 2% порівняно з 2022 роком і становив 1 655 418,6 тис. грн, що пов’язано зі стабілізацією ситуації та посиленням контролю з боку держави. Проте у 2024 році рівень тіньової економіки різко зріс до 60–70%, що є рекордно високим показником за аналізований період. Це свідчить про погіршення економічних умов та зростання недовіри населення до офіційного сектору [4] .

Рисунок 1. – Співвідношення рівня тіньової економіки до обсягу реального ВВП України у 2022-2024 рр.

Джерело: [4]

Відповідно до дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), рівень фінансової грамотності в Україні протягом останніх років залишається низьким. Це зумовлено браком елементарних знань щодо складання бюджету, інвестування, заощаджень та функціонування податкової системи. Для наочності пропонується порівняти середній рівень фінансової грамотності в Україні та світі за шкалою OECD у 2022 році (рис. 2).

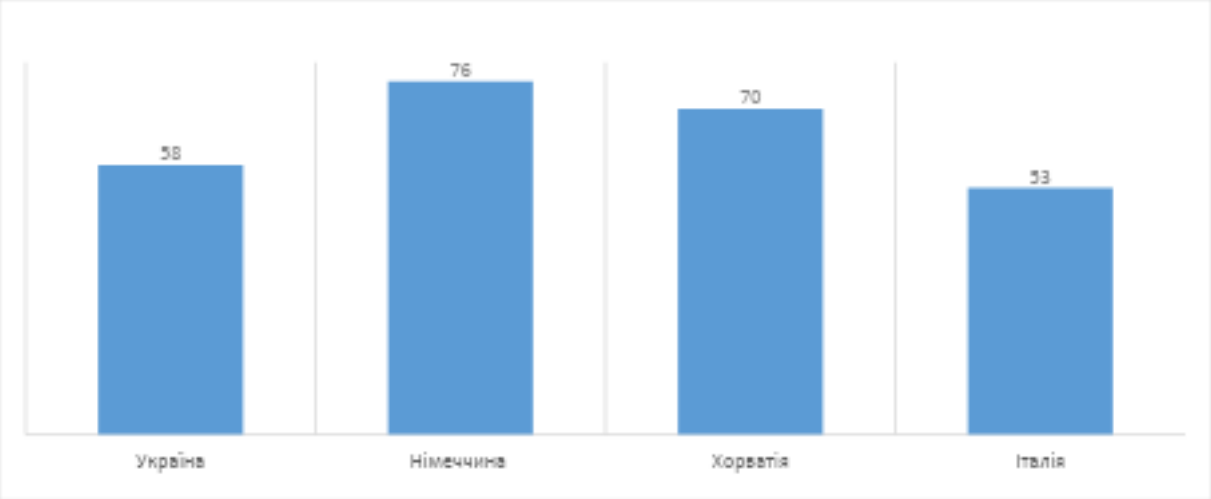

Рисунок 2. – Середній рівень фінансової грамотності в Україні та світі за шкалою OECD у 2022-2023 рр.

Джерело: [3]

У 2022–2023 роках рівень фінансової грамотності в Україні становив 58%, що є нижчим за середній показник країн ЄС, але вищим, ніж в Італії (53%). Найвищий рівень фінансової грамотності продемонструвала Німеччина — 76%, що свідчить про ефективну національну політику у сфері фінансової освіти. Хорватія також показала позитивну динаміку, досягнувши 70%, що підтверджує стабільне зростання фінансової обізнаності її громадян. Результати України свідчать про низький рівень фінансової грамотності, однак країна має значний потенціал для розвитку в цьому напрямку, зокрема в аспекті формування відповідальної фінансової поведінки.

Фінансова грамотність передбачає володіння знаннями та навичками, які дають змогу ефективно управляти особистими фінансами, здійснювати обґрунтовані фінансові рішення та розуміти наслідки участі в тіньових схемах. Саме брак фінансової освіти часто стає причиною того, що громадяни погоджуються на неофіційні форми праці, уникнення сплати податків та інші тіньові практики [3].

Підвищення рівня фінансової грамотності сприяє формуванню усвідомленого ставлення до власних фінансів, розумінню переваг легальної економічної діяльності, зниженню рівня фінансової вразливості населення, розвитку культури довіри до банківських і державних фінансових інституцій.

Тінізація доходів є серйозною загрозою для стабільності державних фінансів, оскільки знижує рівень надходжень до бюджету, ускладнює реалізацію соціальних програм та підриває довіру до офіційних економічних інститутів. З огляду на це, формування фінансової грамотності набуває особливої актуальності як чинник мінімізації тіньових доходів населення. Підвищення рівня фінансової обізнаності сприятиме зміцненню культури легальної економічної діяльності, розширенню бази оподаткування та зниженню масштабів тіньової економіки в цілому[2] .

Для ефективної мінімізації тіньових доходів важливо впроваджувати системні заходи з підвищення фінансової грамотності. Серед них варто виділити інтеграцію фінансової освіти у шкільні та позашкільні програми, проведення національних інформаційних кампаній з роз'яснення ризиків участі в тіньових схемах, створення

відкритих онлайн-ресурсів і безкоштовних курсів із фінансової грамотності, а також стимулювання фінансової просвіти дорослого населення через роботодавців та громадські організації.

Таким чином, розвиток фінансової грамотності є стратегічним напрямом державної політики у боротьбі з тіньовою економікою. Він сприяє формуванню фінансово відповідальної особистості та загальному підвищенню рівня економічної культури в суспільстві. Ф

Формування тіньових доходів та низький рівень фінансової грамотності населення є взаємопов'язаними проблемами, які потребують системного підходу. Зменшення масштабів тіньової економіки неможливе без підвищення обізнаності громадян щодо фінансових інструментів, прав та обов'язків у сфері доходів і оподаткування. Лише шляхом синергії освітньої, економічної та правової політики можна досягти реального поступу у формуванні прозорої, соціально орієнтованої економіки

Література:

1. Тимків А., Сидор Г. Фінансова інклюзія як складова відновлення економіки України. Інклюзія і суспільство. 2022. Вип. 1. С. 5–14. URL : https://journals.kpdi.in.ua/index. php/inclusion-society/article/view/2/1

2. Фінансова грамотність українців збільшилася. Офіційний сайт НБУ. URL: https://bank.gov.ua/en/news/all/za-ostanni-tri-roki-riven-finansovoyi-gramotnist-ukrayintsiv--polipshivsya--rezultati-doslidjennya

3. Фінансова грамотність, фінансова інклюзія та фінансовий добробут в Україні. Проект USAID "Трансформація фінансового сектору". 2021. URL : https://bank.gov.ua/admin_ uploads/article/

4. OECD. Digital Financial Literacy: A Policy Priority for the Digital Age. 2022. URL: https://www.oecd.org

Гринда Тетяна Миколаївна,

здобувач вищої освіти на магістерському рівні факультету управління фінансами та бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка

Впровадження інтернет-маркетингу та електронної комерції в поштово-логістичному секторі України в умовах війни

В умовах збільшення інтернет-користувачів та війни в Україні, яка змусила бізнес адаптуватись до нових реалій, електрона комерція посідає важливе місце серед каналів збуту. Збільшення кількості онлайн-покупок збільшує попит на логістичні послуги, що стимулює логістичні компанії вдосконалювати свої послуги та впроваджувати нові інноваційні рішення.

Електрона комерція – це вид економічної діяльності, який здійснюється за допомогою використання інтернет-технологій. Підприємства, які здійснюють електронну комерцію можуть не мати фізичну реєстрацію в країні де вони проводять свою діяльність[1, с. 183].

Ринок логістичних послуг зазнав впливу електронної комерції, що свідчить кількість розсилок, яка зросла 243,64% з 2015 по 2023 рік [2, с. 2]. В Україні спостерігається тенденція до збільшення електронної комерції та здійснення логістичними компаніями інвестицій в інноваційні рішення. Нова пошта у свої фінансовій звітності повідомляє, що у 2023 році було доставлено 412 млн. відправлень клієнтам[3]. Результати 2023 року на 30% більші ніж в попередньому році, що свідчить про значне зростання попиту на послуги та доставки та ефективну адаптацію компанії

до нових умов. Позитивна динаміка у збільшенні перевезень спостерігається також в Укрпошті. Кількість внутрішніх перевезень у 2023 році порівняно з попереднім роком збільшився на 34%, що складає 50 млн посилок [2.с.3].

В умовах повномасштабної війни поштово-логістичний центр зазнав змін. Процес трансформації логістичного сектору супроводжується новими можливостями та загрозами, пов'язаними з воєнними діями та економічною нестабільністю в країні. Для оцінки поточного стану та перспектив розвитку було побудовано SWOT-аналіз, який є наведений в табл. 1.1

Таблиця 1. SWOT-аналіз цифрових технологій у логістиці під час війни

Категорія	Пункти
Сильні сторони (Strengths)	Зростання попиту на онлайн-послуги
	Розвиток цифрових інструментів
	Підтримка держави
	Адаптивність компаній
Слабкі сторони (Weaknesses)	Обмежена логістика в зонах бойових дій
	Кіберзагрози
	Дефіцит кваліфікованих фахівців
	Висока конкуренція
Можливості (Opportunities)	Розширення маркетплейсів
	Впровадження AI та чат-ботів
	Розвиток міжнародної доставки
	Фінансова міжнародна підтримка
Загрози (Threats)	Продовження війни
	Економічна нестабільність
	Відключення електроенергії
	Зміни в законодавстві

Джерело: побудовано автором.

Після проведення SWOT-аналізу логістичної сфери в умовах війни в Україні, стає очевидним, що спостерігається підвищення попиту на онлайн-покупки, що має позитивний ефект на логістичний сектор. Проте сектор стикається з серйозними обмеженнями, включаючи проблеми з логістикою в зонах бойових дій, кіберзагрози та дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію та імміграцію закордон. Подальший розвиток поштово-логістичного сектору буде залежати від здатності бізнесу адаптуватися до динамічних змін та ефективно використовувати наявні цифрові інструменти. Також потрібно приділити увагу інтеграції на інтеграції з електронною комерцією, оскільки саме цей напрямок дозволяє збільшити попит на поштові послуги.

Впровадження інтернет-маркетингу дає поштово-логістичним компаніям можливість підвищувати свою конкурентоспроможність, залучати нових клієнтів та ефективно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, що особливо важливо в умовах війни. Завдяки використанню цифрових інструментів компанії можуть швидше реагувати на потреби споживачів, оптимізувати комунікації та розширювати канали продажів.

За оцінками експертів, доходи логістичних компаній в Україні у 2023 році демонструють зростання, що пов'язано з відновленням ринку електронної комерції та активним впровадженням цифрових технологій у роботу сектору. Ця цифрова трансформація сприяє підвищенню ефективності логістичних процесів і зміцненню позицій компаній на ринку, незважаючи на складні умови, спричинені війною.

Література:

1. Іванов К.Р. Електронна комерція: сутність, функції, форми та сучасний стан // *Економіка та суспільство*. 2024. № 1. С. 183–184.

2. Ваулін О. І. Особливості розвитку поштово-логістичних компаній в умовах сучасних викликів в Україні // *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. С. 2-5.
3. Нова Пошта. Партнерський кабінет. URL: https://novaposhta.ua/partners/id/11113

Данильців Софія Михайлівна,
здобувачка вищої освіти на магістерському рівні факультету управління фінансами та бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка

Інтерактивні формати взаємодії з клієнтами в сучасному бізнесі: кейс компанії “Rozetka”

Сучасне суспільство динамічно розвивається і цей процес супроводжується інтенсивним використанням цифрових технологій та онлайн-простору для розвитку бізнесу. Інтернет став основним каналом для комунікації з клієнтами, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення взаємодії з ними. Враховуючи високу конкуренцію на цифрових платформах, компанії повинні активно використовувати інтерактивні формати, які дозволяють залучати нових клієнтів, підтримувати лояльність існуючих і підвищувати ефективність продажів.

Основна мета розробки інтерактивних форматів для компанії “Rozetka”, спрямована на створення інтуїтивно зрозумілих, персоналізованих і зручних інтерфейсів для користувачів. Це дозволить не лише покращити досвід покупок, але й сприятиме більш ефективній взаємодії з клієнтами, підвищенню рівня конверсії та лояльності споживачів. Враховуючи високі стандарти конкурентного середовища в електронній комерції, компанія прагне інтегрувати сучасні технології для полегшення користувацького досвіду (табл. 1).

Таблиця 1. Основні цілі та аспекти розробки інтерактивних інтерфейсів для “Rozetka”

Ціль	Аспект	Опис
Персоналізація досвіду користувача	Рекомендації товарів на основі даних	Використання алгоритмів машинного навчання для персоналізації пропозицій товарів
Зручність навігації	Інтуїтивний дизайн	Спрощена структура інтерфейсу для швидкого знаходження товарів, відгуків та акцій
Інтеграція відеооглядів	Візуальний контент та інтерактивні елементи	Вбудовані відеоогляди товарів для покращення процесу прийняття рішення про покупку
Інформування про акції та знижки	Сповіщення та банери	Використання інтерактивних банерів та спливаючих вікон для інформування про актуальні акції та знижки
Адаптивність для різних пристроїв	Мобільна та десктопна версії інтерфейсу	Забезпечення адаптивності інтерфейсу для різних пристроїв (ПК, смартфони, планшети)
Чат-боти та підтримка	Автоматизовані інструменти підтримки	Інтеграція чат-ботів для швидкої допомоги клієнтам з відповідями на запитання та консультаціями
Аналіз ефективності	Моніторинг взаємодії з користувачем	Оцінка ефективності інтерактивних інструментів для постійного вдосконалення досвіду користувачів

Джерело: складено автором.

У результаті реалізації цих завдань компанія “Rozetka” прагне не лише покращити досвід користувачів, а й збільшити рівень конверсії, підвищити лояльність клієнтів та оптимізувати бізнес-процеси через інтеграцію сучасних технологій.

Компанія “Rozetka” активно використовує широкий набір інтерактивних інструментів для покращення взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності онлайн-продажів. Ці інструменти сприяють персоналізації досвіду покупок, оптимізації навігації на сайті, а також забезпечують зручність і швидкість прийняття рішень для користувачів (табл. 2).

Таблиця 2. Основні інтерактивні інструменти компанії “Rozetka”

Інструмент	Опис
Персоналізовані рекомендації	Алгоритми для пропонування товарів на основі історії покупок, запитів та переглядів
Чат-боти та інтерактивна підтримка	Автоматизовані системи для відповіді на запитання, допомоги у пошуку товарів та оформленні замовлень
Інтерактивні відеоогляди	Відеоогляди товарів, що демонструють характеристики та порівняння моделей
Інтерактивні банери	Сповіщення про акції та знижки, адаптовані під інтереси користувача
Фільтри та сортування товарів	Інструменти для швидкого пошуку товарів за ціною, рейтингом, популярністю тощо
Інтерактивні відгуки та рейтинги	Система відгуків та рейтингів для прийняття обґрунтованих рішень про покупку
Мобільні додатки	Додатки для мобільних пристроїв, що забезпечують зручність покупок на ходу
A/B тестування	Метод для тестування та оптимізації інтерфейсів з метою покращення користувацького досвіду
Система лояльності	Персоналізовані пропозиції, знижки та бонуси для постійних клієнтів

Джерело: складено автором на основі [1].

Усі ці інтерактивні інструменти разом створюють безперервний, персоналізований досвід для кожного користувача, що сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, зниженню бар'єрів для покупок і оптимізації процесу покупки. Вони також допомагають компанії підтримувати високий рівень взаємодії з клієнтами, що є певним аспектом для підтримки конкурентоспроможності на ринку.

Для компанії важливо постійно вивчати новітні інтерактивні технології, як-от віртуальна реальність (VR) і доповнена реальність (AR), та оцінювати їхній потенціал в контексті розвитку онлайн-бізнесу й покращення взаємодії з клієнтами. Адже на сьогоднішній день цифрові технології є одним із основних інструментів підвищення ефективності функціонування бізнесу.

Література:

1. Інтернет-магазин ROZETKA. URL: https://rozetka.com.ua/

2. Шевчук І. Б. Інформаційні технології в регіональній економіці: теорія і практика впровадження та використання : монографія. Львів : Видавництво ННВК «АТБ», 2018. 448 с.

Дикун Олександр Олегович,
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Логістичний менеджмент в управлінні підприємством

Термін «логістика» походить від давньогрецького слова *logistike*, що означає мистецтво обчислень та розумових операцій. У Стародавній Греції це поняття асоціювалося з прикладною математикою, а в Римській імперії — з організацією розподілу продовольства. У Візантії логістика розглядалася як мистецтво забезпечення армії ресурсами та управління її переміщеннями, враховуючи чисельність військ, їх розташування, озброєння та особливості місцевості. За часів Римської імперії існували службовці з титулом «логісти» які відповідали за розподіл продовольства серед населення та військових підрозділів.

З плином часу логістика трансформувалася з військової сфери у важливу складову цивільної економіки. Сьогодні вона охоплює управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками на всіх рівнях діяльності. У сучасному розумінні логістика — це інтегрована система, яка забезпечує ефективне функціонування підприємств шляхом оптимізації процесів постачання, виробництва, зберігання та дистрибуції продукції.[1]

В Україні активний розвиток логістики як науки та практики розпочався наприкінці 1990-х років. До цього часу використовували лише окремі елементи логістичних процесів. З переходом до ринкової економіки зросла потреба в комплексному управлінні матеріальними та інформаційними потоками, що стало ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності українських компаній.

В умовах воєнного стану в Україні спостерігається зростання викликів, таких як блокування морських та повітряного транспорту, руйнування логістичної інфраструктури, зростання вартості сировини та зниження купівельної спроможності населення, що спричинило необхідність перегляду традиційного підходу до функціонування вітчизняного логістичного ринку. У своєму дослідженні Цимбалістова О. підкреслює, що війна суттєво вплинула на логістичний менеджмент не лише з точки зору безпеки, а й в економічному контексті.[2]

Водночас Кузяк В. наголошує на доцільності адаптації логістичних процесів до нових умов через удосконалення планування, гнучке коригування логістичних ланцюгів з урахуванням ризиків і безпекових факторів, раціональне управління запасами та використання альтернативних маршрутів постачання [3].

Воськало. В. визначив, що у сучасних умовах постіндустріальної економіки ефективний логістичний менеджмент є одним із ключових чинників забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємств. Раціональна організація матеріальних, інформаційних та фінансових потоків сприяє оптимізації витрат, скороченню тривалості виробничо-збутових циклів, підвищенню рівня обслуговування споживачів і загальної продуктивності процесів. Забезпечення інтеграції логістичних функцій у загальну стратегію підприємства дозволяє швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, знижувати ризики операційної діяльності та формувати довгострокові конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.[4]

У процесі логістичного управління також важливу роль відіграє чіткий розподіл функціональних підсистем, кожна з яких відповідає за певну частину логістичного ланцюга. Це дозволяє підприємству ефективно організувати матеріальні потоки, мінімізувати витрати та швидко реагувати на зміни ринкових умов. Нижче наведена

таблиця 1 відображає основні підсистеми логістичного менеджменту підприємства та їх коротку характеристику.

Таблиця 1. Підсистеми логістичного менеджменту підприємства.

Підсистема	Опис
Підсистема постачання	Забезпечення ресурсами через співпрацю з надійними постачальниками для своєчасного надходження матеріалів.
Складська підсистема	Оптимізація зберігання за допомогою сучасних технологій для ефективного управління запасами.
Транспортна підсистема	Розробка маршрутів і планів доставки для швидкого та ефективного переміщення ресурсів.
Виробнича підсистема	Управління запасами для безперервного виробництва та швидкого реагування на зміни.
Підсистема продажів	Аналіз ринку та удосконалення процесів продажу для підвищення фінансових результатів.

Примітка: сформовано автором на основі [5].

Проаналізувавши таблицю бачимо, що логістичний менеджмент підприємства включає п’ять ключових підсистем: постачання, складську, транспортну, виробничу та збутову, кожна з яких виконує свою функцію у забезпеченні ефективного та безперебійного руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків; їхня узгоджена взаємодія сприяє підвищенню загальної продуктивності, адаптації до змін ринкових умов та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Отже, логістика пройшла значний шлях від військової сфери до важливої складової управлінської діяльності кожного підприємства. На сьогодні логістичний менеджмент виступає важливим інструментом для забезпечення ефективності функціонування підприємств. Він сприяє не лише зниженню операційних витрат і оптимізації внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів, а й забезпечує безперервний та своєчасний рух товарів, послуг, інформації та фінансових ресурсів у рамках єдиної логістичної системи. Завдяки розвитку логістичних підходів підприємства отримують можливість підвищувати якість обслуговування клієнтів, скорочувати виробничо-збутові цикли, мінімізувати ризики, а також зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку.

Література:

1. Михаліцька Н. Я. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

2. Цимбалістова, О. А., Харченко, М. В., Черніхова, О. С. Удосконалення функціонування логістичних підприємств з урахуванням дії військового стану в Україні. *Академічні візії.* 2022. №14.

3. Кузяк В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2023. № 55.

4. Воськало В., Демський В. Теоретичні аспекти логістичної діяльності у системі бухгалтерського обліку. *Економіка та суспільство,* 2024, (62).

5. Тищенко А. В., Безсмертна О. В. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. Вінницький національний технічний університет. Вінниця, 2024.

Євсєєв Андрій Сергійович,
аспірант Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

Дослідження факторів ефективності процесів комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій

У сучасних умовах глобальної економіки, яка дедалі більше орієнтується на знання, інтелектуально-інноваційні технології стають ключовим чинником сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та економічної безпеки [1, 3, 6].

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою у підвищенні ефективності національних інноваційних систем, зміцненні зв'язків між наукою та бізнесом, зниженні ризиків інвестування в інноваційні проєкти та підвищенні загальної інноваційної активності в економіці [2, 4]. Успішна комерціалізація інтелектуальних технологій стає визначальним чинником у формуванні нових ринків, трансформації існуючих галузей та збереженні конкурентних переваг в умовах швидких технологічних змін [5, 7].

Процеси комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій мають складний і багатофакторний характер. Вони охоплюють широкий спектр діяльності: від розробки прототипу, захисту прав інтелектуальної власності й пошуку фінансування до просування продукту на ринок, масштабування виробництва та управління інноваційним ризиком. Кожен із цих етапів є вразливим до впливу численних зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають успішність або невдачу комерціалізації (табл.1).

Таблиця 1. Основні фактори ефективності комерціалізації інноваційних технологій

Внутрішні фактори ефективності	**Зовнішні фактори ефективності**
Якість технології	Підтримка держави та інфраструктура
Маркетинг і просування	Ринковий попит
Командна компетентність	Доступність фінансування (венчурний капітал)
Стратегія виведення на ринок	Захист інтелектуальної власності
Управління інноваціями	Правове середовище
Маркетинг і просування	Науково-технічна політика держави
Гнучкість і здатність до адаптації	Розвинутість зовнішньо-економічних зв’язків

Джерело: авторська розробка

Комерціалізація вимагає збалансованої роботи як над внутрішніми, так і над зовнішніми факторами одночасно, так як можливі появи комерційних ризиків (табл.2).

Таблиця 2. Основні ризики комерціалізації та способи їх мінімізації

Тип ризику	**Прояв ризику**	**Методи мінімізації**
Технологічний ризик	Недостатня готовність продукту до впровадження	Пілотні проєкти, тестування MVP, поетапна розробка
Ринковий ризик	Відсутність попиту на продукт	Дослідження ринку, раннє залучення користувачів
Фінансовий ризик	Брак коштів для масштабування	Диверсифікація джерел фінансування, залучення інвесторів
Правовий ризик	Неналежний захист патентних прав	Оформлення патентів, юридична підтримка
Інституційний ризик	Нестабільне середовище для інновацій	Пошук партнерств, участь у кластерах
Організаційний ризик	Низька компетенція команди	Навчання, консультації експертів, залучення коучів

Джерело: авторська розробка

Зауважимо, що у реальному бізнесі дуже часто ризики комбінуються, тому управління ними повинно бути комплексним.

Розвиток технологій сам по собі не гарантує економічного зростання — вирішальним етапом є їх успішна комерціалізація, тобто переведення науково-технічних досягнень у ринкові продукти, послуги та бізнес-моделі. Тому особливу увагу привертають питання ідентифікації та систематизації таких факторів. Вивчення цих факторів дає змогу краще розуміти закономірності перетворення інноваційних ідей на успішні продукти та формувати більш ефективні стратегії інноваційного розвитку.

У результаті дослідження факторів ефективності процесів комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій сформульовано низку важливих висновків.

По-перше, успішність комерціалізації залежить від комплексного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. До внутрішніх факторів відносяться: висока якість і зрілість технології, наявність команди з підприємницькими навичками, ефективний менеджмент інновацій, чітке бачення стратегії виведення продукту на ринок. Зовнішніми факторами є: рівень розвитку інфраструктури підтримки інновацій, доступність фінансування, сприятливе правове середовище, наявність партнерських мереж і готовність ринку до впровадження нових рішень. По-друге, комерціалізація вимагає активного управління ризиками. Технологічний, ринковий, фінансовий та інституційний ризики повинні бути вчасно ідентифіковані й мінімізовані через використання механізмів стратегічного планування, диверсифікації інвестицій, розвитку партнерств і ефективної комунікації з інвесторами та кінцевими споживачами. По-третє, важливою умовою підвищення ефективності процесів комерціалізації є створення сприятливого інноваційного середовища. Це включає стимулювання венчурного фінансування, розвиток кластерних структур, забезпечення захисту прав інтелектуальної власності, підтримку малого та середнього технологічного бізнесу й реалізацію програм трансферу технологій. По-четверте, для успішної комерціалізації необхідним є орієнтування на потреби ринку ще на етапі розробки технологій. Підхід "від ринку до лабораторії" (market-pull) має поєднуватися з традиційною моделлю "від лабораторії до ринку" (technology-push) для підвищення шансів на успіх інноваційних продуктів.

Таким чином, ефективна комерціалізація інтелектуально-інноваційних технологій є складним багаторівневим процесом, що вимагає системного підходу, інтеграції наукового потенціалу з підприємницьким мисленням і активної державної та інституційної підтримки. Подальші дослідження у цій галузі мають бути спрямовані на розробку моделей прогнозування успішності комерціалізації, удосконалення механізмів стимулювання інноваційної активності та вивчення кращих міжнародних практик.

Література

1. Кобєлєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.

2. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.

3. Compliance program: [tutorial] / P.G.Pererva [et al.]; ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M.Veres Somosi. Kharkov ; Miskolc : NTU "KhPI", 2019. 689 p.

4. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /Товажнянський В.Л.-Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.

5. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.

6. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

7. Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. / за ред. П.Г.Перерви, С.А.Меховича, М.І.Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.

Жеребний Владислав Олександрович,
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Вплив глобальних трендів діджиталізації на сучасний економічний розвиток: нові можливості та виклики

Сучасний світ переживає небувалу цифрову трансформацію, котра кардинально змінює структуру глобальної економіки та засади функціонування бізнесу. Діджиталізація стала одним із найвпливовіших трендів XXI століття, котрий визначає траєкторію розвитку національних економік. За даними Світового економічного форуму, цифрова економіка складає близько 15% світового ВВП, а її темпи зростання у 2,5 рази перевищують темпи зростання традиційної економіки [4]. Глобальні тренди діджиталізації охоплюють штучний інтелект, блокчейн-технології, хмарні обчислення та великі дані [2, с. 23]. Пандемія COVID-19 стала каталізатором прискорення цифрової трансформації, коли процеси, які зазвичай тривали б 3-5 років, були реалізовані впродовж кількох місяців [1, с. 203]. Діджиталізація створює як нечувані можливості, так і серйозні виклики. З одного боку, цифрові технології відкривають нові ринки, підвищують продуктивність праці та сприяють інноваціям - кожен євро, інвестований у цифрові технології, генерує 5 євро економічного зростання [1, с. 205]. З іншого боку, швидкі технологічні зміни породжують нові форми нерівності та загрожують традиційним робочим місцям - автоматизація може вплинути на 50% робочих місць у світі протягом наступних двох десятиліть. Особливо актуальною є проблема цифрового розриву, адже близько 2,9 мільярда людей у світі й досі не мають доступу до Інтернету.

Діджиталізація — це розгалужений процес перетворення економічних взаємин, що ґрунтується на масовому застосуванні цифрових інновацій в усіх напрямках господарювання [1, с. 201]. Цей процес відзначається заміною звичайних методів ведення справ цифровими формами, що включають автоматизацію виробництва, використання штучного інтелекту та застосування блокчейн-рішень [1, с. 204-205]. Фундаментальним принципом діджиталізації є створення нової концепції економічного зростання, де дані стають важливим ресурсом, а цифрові платформи — основним інструментом для генерації цінності. Вона сприяє появі інноваційних бізнес-моделей, заснованих на цифрових платформах, які забезпечують прямий зв'язок між виробниками та споживачами [3, с. 82]. Економіка спільного користування, представлена сервісами як Uber та Airbnb, створює нові ринкові ніші та можливості для монетизації активів. Розвиток електронної комерції радикально змінює роздрібну торгівлю, забезпечуючи доступ до глобальних ринків навіть для малих підприємств [2, с. 82]. Цифрові фінансові сервіси, включаючи мобільні платежі та криптовалюти, демократизують доступ до фінансових послуг та створюють альтернативні фінансові екосистеми. Впровадження цифрових технологій значно підвищує продуктивність праці через автоматизацію рутинних процесів, оптимізацію логістичних ланцюжків та покращення управління ресурсами [1, с. 202]. Аналітика великих даних дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, прогнозувати попит та оптимізувати виробничі процеси. Штучний інтелект та машинне навчання забезпечують персоналізацію послуг, автоматизацію складних завдань та створення інтелектуальних систем управління. Цифровізація усуває географічні бар'єри та створює можливості для участі в глобальній економіці навіть для віддалених регіонів через дистанційну роботу та онлайн-освіту.

Водночас діджиталізація створює серйозні виклики. Нерівномірний доступ до цифрових технологій породжує новий вид соціально-економічної нерівності - цифровий розрив, який проявляється як між країнами, так і всередині суспільств [3, с. 83].

Автоматизація та штучний інтелект призводять до зникнення традиційних робочих місць, особливо у сферах рутинних операцій, створюючи структурний дисбаланс на ринку праці. Зростання залежності від цифрових технологій підвищує вразливість економічних систем до кіберзагроз, а проблема захисту персональних даних стає все більш актуальною [3, с. 83]. Цифрові платформи мають тенденцію до створення природних монополій через ефект мережі, що призводить до концентрації економічної влади в руках технологічних гігантів.

Дослідження впливу глобальних трендів діджиталізації на сучасний економічний розвиток демонструє кардинальну трансформацію світової економічної системи під впливом цифрових технологій. Діджиталізація стала ключовим драйвером економічного зростання XXI століття, створюючи інноваційні бізнес-моделі на основі цифрових платформ, підвищуючи продуктивність праці через автоматизацію та штучний інтелект, розширюючи доступ до глобальних ринків для малих та середніх підприємств. Водночас діджиталізація породжує серйозні виклики, пов'язані з поглибленням цифрового розриву, загрозою масового безробіття внаслідок автоматизації, концентрацією економічної влади у технологічних корпорацій та критичними питаннями кібербезпеки. Діджиталізація створює дуальний ефект: генеруючи безпрецедентні можливості для економічного зростання та інновацій, вона одночасно породжує нові форми нерівності та системні ризики. Таким чином, вплив глобальних трендів діджиталізації є трансформаційним і незворотним процесом, який визначає майбутнє світової економіки та вимагає проактивних стратегій для максимізації переваг та мінімізації ризиків цифрової революції

Література:

1. Череп А. Вплив глобальних трендів діджиталізації на сучасний економічний розвиток: нові можливості та виклики. *Humanities studies.* 2023. Вип. 17. С. 200-208, URL: http://humstudies.com.ua/article/view/298045/290846.

2. Зайченко К. С. Діджиталізація економік та суспільства: світові тенденції. *Актуальні проблеми економіки № 9 (267)*. 2023. С. 21–30. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/09/09.23._topic_Kateryna-S.-Zaichenko-21-30.pdf.

3. Чупріна М. О., Бобошко Є. М. Переваги та недоліки діджиталізації бізнес-процесів підприємства. м. Київ, 20 квіт. 2025 р. С. 82–83. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279870.

4. Digital trust: How to unleash the trillion-dollar opportunity for our global economy. *Світовий економічний форум*. URL: https://www.weforum.org/stories/2022/08/digital-trust-how-to-unleash-the-trillion-dollar-opportunity-for-our-global-economy/

Канарська Юлія Олегівна,

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки, Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Роль міжнародної торгівлі в розвитку національної економіки

У сучасних умовах глобалізації міжнародна торгівля виступає одним із ключових чинників, що впливають на темпи та якість економічного розвитку держав. Вона не лише забезпечує доступ до ширшого спектру ресурсів, технологій та товарів, але й формує середовище для підвищення конкурентоспроможності національного виробництва. Економіки, що активно інтегруються у світовий торговельний простір, здобувають додаткові можливості для модернізації внутрішніх галузей, розширення експортного потенціалу та зміцнення фінансової стабільності. Однак, участь у міжнародній торгівлі

потребує збалансованого підходу, що враховує як зовнішні, так і внутрішні виклики. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження механізмів, за допомогою яких міжнародна торгівля сприяє сталому розвитку національної економіки.

Метою даного дослідження є визначення ключових напрямів впливу міжнародної торгівлі на економічний розвиток національної економіки, а також аналіз можливостей ефективного використання зовнішньоекономічного потенціалу держави для зміцнення її конкурентоспроможності в умовах глобалізації.

Міжнародна торгівля у сучасних реаліях глобалізації дедалі більше розглядається не лише як інструмент економічного зростання, а як чинник структурної трансформації економіки. Вона сприяє оновленню виробничої бази, стимулює розвиток інновацій, створює нові можливості для експорту продукції з високою доданою вартістю. У звітах Національного інституту стратегічних досліджень наголошується, що для України міжнародна торгівля залишається одним із ключових механізмів інтеграції до глобального економічного простору, зокрема в умовах післявоєнного відновлення [1, с. 17].

За результатами дослідження, проведеного Інститутом економіки та прогнозування НАН України, участь у міжнародній торгівлі дозволяє країнам з відкритою економікою забезпечити швидше зростання ВВП за рахунок розширення експортних можливостей, залучення іноземних інвестицій і модернізації внутрішнього виробництва [2, с. 34]. Для України це особливо актуально у контексті адаптації до стандартів ЄС, адже доступ до спільного ринку потребує не лише якісної продукції, але й відповідної інфраструктури, цифровізації та прозорого регуляторного середовища.

Успішна участь у міжнародній торгівлі також тісно пов’язана з розвитком малого та середнього бізнесу, який є рушієм регіонального економічного зростання. За даними Офісу з розвитку підприємництва та експорту, саме цей сектор демонструє найбільшу гнучкість в умовах криз і здатність швидко адаптуватися до нових ринкових умов, зокрема через електронну комерцію та онлайн-експорт [3, с. 12].

Окрему увагу слід приділити значенню торговельних угод у розширенні зовнішньоекономічного потенціалу держави. Угода про асоціацію між Україною та ЄС відкрила для вітчизняного бізнесу доступ до одного з найбільших ринків світу, що сприяло переорієнтації експорту, зростанню конкурентоспроможності та підвищенню вимог до якості продукції. За оцінками аналітиків, обсяг експорту товарів до ЄС за період 2021–2023 рр. зріс на понад 40 %, що стало можливим завдяки адаптації національного законодавства до європейських норм і покращенню логістичних маршрутів [4, с. 23].

Водночас, надмірна лібералізація зовнішньої торгівлі без належного стратегічного підходу може призвести до втрати частини виробничого потенціалу країни. Сучасна зовнішньоторговельна політика має ґрунтуватися на принципах економічного прагматизму — пріоритетності для підтримки національного виробника, стимулювання переробних галузей та розвитку експорту з високою доданою вартістю. Саме така модель дозволить уникнути пастки сировинної спеціалізації й закласти основи для стійкого зростання економіки у довгостроковій перспективі [1, с. 25].

Міжнародна торгівля для України виступає як стратегічний інструмент модернізації економіки, відновлення після воєнних потрясінь та інтеграції до глобального ринку на засадах рівноправного партнерства. Вона відкриває доступ до нових технологій, інвестицій, знань і ринків збуту, сприяє підвищенню ефективності виробництва та формуванню експорту з високою доданою вартістю. Успішна торгівельна політика потребує не лише відкритих ринків, а й зрілої інституційної основи — чіткої стратегії, прозорого регулювання, підтримки малого та середнього бізнесу, розвитку цифрової інфраструктури та логістики.

Водночас міжнародна торгівля — це і виклик, пов’язаний із ризиками втрати виробничого потенціалу та посиленням залежності від зовнішніх ринків. Тому, держава має будувати збалансовану зовнішньоекономічну модель, що одночасно підтримує конкурентоспроможність українського бізнесу та захищає стратегічні інтереси національної економіки. Перехід від сировинної спеціалізації до виробництва інноваційної продукції з високою доданою вартістю має стати пріоритетом у зовнішньоторговельній політиці. Міжнародна торгівля — це не лише шанс для економіки, а й тест на нашу здатність мислити стратегічно та діяти відповідально.

Література:

1. Міжнародна економічна інтеграція України: виклики і перспективи: аналіт. доп. / відп. ред. А. Г. Бутенко; Нац. ін-т стратег. дослідж. Київ: НІСД, 2022. 56 с.
2. Експортна стратегія України: шляхи модернізації : наук. доп. за ред. В. М. Геєця ; НАН України, Ін-т екон. та прогнозування. Київ : Ін-т екон. та прогнозування НАН України, 2021. 78 с.
3. Звіт про стан малого і середнього бізнесу в Україні у 2023 році. Офіс з розвитку підприємництва та експорту. Київ, 2023. 35 с.
4. Зовнішня торгівля України: тренди, виклики, можливості : аналіт. доп. Міністерство економіки України. Київ : Мінекономіки, 2023. 64 с.

Кашпер Софія Петрівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Вплив війни на ринок праці в Україні

Повномасштабна війна в Україні, розпочата росією у 2022 році, спричинила глибокі зміни в економіці держави, зокрема на ринку праці. Мільйони українців були змушені змінити місце проживання, багато підприємств зупинили діяльність або були зруйновані, значна частина населення втратила роботу або змінила сферу зайнятості. Актуальність теми зумовлена необхідністю оцінити ці зміни, виявити ключові проблеми та сформулювати напрями для ефективного відновлення ринку праці в умовах воєнного часу та післявоєнної відбудови.

Враховуючи актуальність теми, нами визначена мета роботи - аналіз основних трансформацій на ринку праці України внаслідок війни. Повномасштабна війна, що триває з 2022 року, завдала глибокого удару по ринку праці в Україні. За даними Національного банку України та експертних досліджень, від самого початку бойових дій рівень безробіття різко зріс до рекордних 29–30%. У 2023–2024 рр. ситуація дещо стабілізувалась, і станом на грудень 2024 року рівень безробіття становив приблизно 14,2%. (рис. 1). Проте, це все ще значно перевищує довоєнний показник у межах 3–5% [1].

Одним із найгостріших викликів стала втрата людського капіталу. Через воєнні дії та евакуацію з небезпечних територій, за кордон виїхали понад 6 млн громадян, з яких приблизно 1,7 млн були працевлаштованими до війни [3]. Переважно це жінки та молодь, що спричинило дисбаланс у гендерній структурі трудового ринку. Водночас в Україні залишився дефіцит працівників певних галузей, зокрема у сфері виробництва, логістики, освіти та охорони здоров'я [4]. Суттєвий вплив мала й мобілізація працездатного чоловічого населення. Значна кількість чоловіків була залучена до лав Збройних Сил України, що створило кадровий вакуум у багатьох секторах економіки. Це особливо болісно відчули малі та середні підприємства, які й так зазнали втрат через знищення інфраструктури, зміну логістики та падіння попиту.

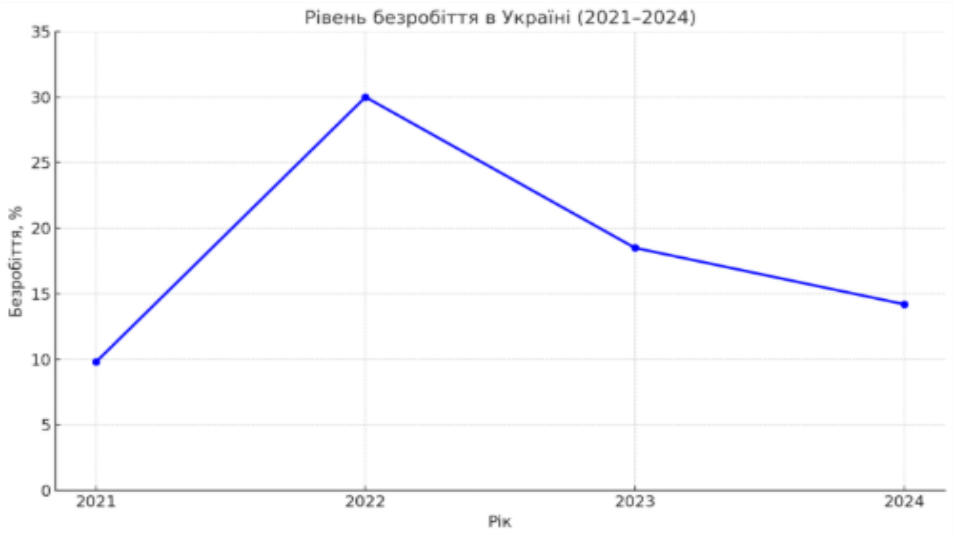

Рисунок 1. – Рівень безробіття в Україні у 2021-2024 рр.

Джерело. Сформовано за даними [2]

Станом на кінець 2024 року в Україні налічувалося понад 4,9 млн внутрішньо переміщених осіб. Це спричинило регіональний дисбаланс: західні області перенаселені, тоді як схід і південь - відчувають нестачу робочої сили. Незважаючи на високий рівень безробіття, багато роботодавців стикаються з труднощами у підборі кваліфікованих кадрів. Це свідчить про наявність структурного безробіття – коли професійні навички безробітних не відповідають потребам ринку. Через це зростає частка тіньової зайнятості: значна кількість людей працює без офіційного оформлення, в тому числі у сфері послуг, торгівлі, будівництві[3]. Однак, український ринок праці демонструє адаптацію. У 2023 році роботодавці подали понад 329 тис вакансій. Найбільше – у переробній промисловості (18%), торгівлі (16%) та освіті (13%). Спостерігається зростання попиту на робітничі професії, IT-фахівців, спеціалістів із логістики, охорони здоров'я, а також майстрів на виробництві [5].

Також Уряд запроваджує програми зайнятості та перекваліфікації, проте цього недостатньо. Експерти наголошують на потребі глибоких реформ, оновлення освіти й стимулів для повернення трудових мігрантів. Після війни Україна зіткнеться з демографічною кризою та ризиком браку власної робочої сили.

Отже, війна спричинила глибокі зміни на ринку праці України: зросло безробіття, посилилась трудова міграція, виник дефіцит кадрів у ключових сферах. Попри це, ринок праці поступово адаптується — зростає кількість вакансій, розвиваються програми перекваліфікації. Для повноцінного відновлення необхідні реформи, інвестиції в людський капітал та створення умов для повернення українців з-за кордону.

Література:

1. Національний банк України. (2024). Інфляційний звіт, грудень 2024. URL:https://bank.gov.ua

2. Ринок праці в умовах війни. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demograficni-vikliki-dla-ukraini.html

3. UNHCR – Агентство ООН у справах біженців. (2024). URL:https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine

4. Аналітична та статистична інформація. Державна служба зайнятості. URL: https://www.dcz.gov.ua/analitics/view

5. Річні підсумки аналізу показників національного ринку праці у 2023 році. Національне агентство кваліфікацій. URL: https://nqa.gov.ua/news/ricni-pidsumki-analizu-pokaznikiv-nacionalnogo

Клімов Максим Володимирович,
аспірант Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

Персоналізований маркетинг в діяльності університетів

У XXI столітті університети стикаються з кардинальними змінами у своєму середовищі функціонування. Демографічні зрушення, глобалізація освіти, розвиток цифрових технологій, посилення конкуренції серед освітніх закладів, зміна очікувань і потреб студентів змушують університети шукати нові підходи до залучення, утримання та розвитку студентської аудиторії [1, 4, 9]. Від традиційного підходу до просування освітніх послуг сьогодні очікують не просто інформування про можливості навчання, а створення індивідуалізованого, емоційно залученого досвіду для кожного потенційного або діючого студента [2, 5, 8].

У цьому контексті персоналізований маркетинг виступає одним із найбільш перспективних і затребуваних інструментів діяльності сучасних університетів. Персоналізація маркетингових комунікацій дозволяє глибше розуміти мотивації, інтереси та очікування кожного абітурієнта або студента, будувати з ними міцніші відносини, підвищувати рівень залученості, знижувати відтік студентів і, зрештою, формувати позитивний імідж закладу вищої освіти [3, 6, 12].

Персоналізований маркетинг передбачає використання індивідуальних даних — демографічних характеристик, академічних інтересів, історії взаємодії з університетом, поведінки у цифрових каналах — для створення релевантних повідомлень, пропозицій і сервісів. Водночас, персоналізація виходить за межі простої автоматизації маркетингових кампаній: вона потребує переосмислення стратегії взаємодії з аудиторією, розвитку аналітичних можливостей, етичного ставлення до використання персональних даних і креативного підходу до побудови комунікацій.

Актуальність дослідження персоналізованого маркетингу в діяльності університетів обумовлюється необхідністю підвищення їх конкурентоспроможності, залучення найбільш мотивованих студентів, ефективної взаємодії з міжнародною аудиторією та забезпечення сталого розвитку в умовах цифрової трансформації освіти. Розуміння ролі персоналізації і розробка дієвих моделей її впровадження є критичними для університетів, що прагнуть утвердитися як інноваційні й успішні гравці на глобальному ринку освітніх послуг.

Проведене дослідження ролі персоналізованого маркетингу в діяльності університетів дозволяє сформулювати такі ключові висновки.

По-перше, персоналізований маркетинг в умовах сучасної освітньої конкуренції стає не просто додатковою опцією, а необхідністю для університетів, які прагнуть ефективно взаємодіяти зі своїми аудиторіями. Індивідуалізоване звернення до студентів сприяє підвищенню рівня залученості, формуванню довіри, покращенню іміджу закладу й забезпеченню довгострокових відносин.

По-друге, ефективна персоналізація вимагає глибокого аналізу даних про студентів та абітурієнтів. Застосування технологій Big Data, CRM-систем, штучного інтелекту для сегментації аудиторії та створення адаптивних комунікаційних стратегій дозволяє університетам краще відповідати очікуванням кожного індивіда.

По-третє, персоналізований маркетинг охоплює всі етапи взаємодії зі студентами: від моменту першого зацікавлення до супроводу під час навчання і після його завершення (через розвиток мережі випускників). Важливим є формування безперервного персоналізованого досвіду, що включає індивідуальні консультації,

спеціалізовані навчальні пропозиції, персоналізовані рекомендації та кар'єрну підтримку.

По-четверте, при впровадженні персоналізованого маркетингу університетам необхідно враховувати етичні аспекти використання персональних даних: прозорість збору інформації, повага до приватності студентів, дотримання норм законодавства про захист даних.

Таким чином, персоналізований маркетинг відкриває для університетів широкі можливості для підвищення ефективності своєї діяльності, покращення освітніх сервісів і зміцнення взаємовідносин із різними групами аудиторії. Його успішне впровадження вимагає стратегічного підходу, інвестицій у цифрові технології, розвитку компетенцій персоналу й орієнтації на довгострокову побудову цінності для студентів. Персоналізований маркетинг не тільки змінює способи комунікації університетів зі світом — він змінює саму природу взаємодії освіти та суспільства у цифрову епоху.

Література

1. Compliance program: [tutorial] / P.G.Pererva [et al.]; ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M.Veres Somosi. Kharkov ; Miskolc : NTU "KhPI", 2019. 689 p.
2. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
3. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Ткачова Н.П. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: зб. наук. праць. Сер.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С.167-174.
4. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobielieva T.O. Compliance risk in the enterprise // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард–2017»: тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2017 р. / ред.: П.Г.Перерва, Є. М. Строков, О. М. Гуцан; НТУ «ХПІ». Харків : Томенко Ю.І., 2017. С. 54-57
5. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobielieva T.O. Reputational compliance // Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум–2017»: тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. / ред.: О. В. Манойленко, Є. М. Строков. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. С. 140-143
6. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2021. № 1. С. 91-97. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54964
7. Кобєлєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
8. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
9. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /Товажнянський В.Л.-Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.
10. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
11. Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. / за ред. П.Г.Перерви, С.А.Меховича, М.І.Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
12. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник для інж.-техн.вузів.- Харків : «Основа», 1993. 288 с.

Ковальов Євген Павлович,
аспірант кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій, за спеціальністю 051 Економіка
Хмельницький університет правління та права імені Леоніда Юзькова

Зелена екологічна орієнтація підприємства як інструмент формування сталих конкурентних переваг в умовах екологізації ринку

У сучасних умовах глобального потепління, зростання екологічної свідомості споживачів та посилення державного регулювання, екологічна трансформація бізнесу перестає бути факультативною — вона стає стратегічною необхідністю. Підприємства, які вчасно інтегрують екологічні засади у свою діяльність, формують нову ціннісну пропозицію, що поєднує економічну ефективність з екологічною відповідальністю. У цьому контексті зелена екологічна орієнтація (Green Environmental Orientation, GEO) постає як ключовий вектор розвитку, що інтегрує принципи сталості в управлінські, виробничі та маркетингові практики підприємства.

Зелена екологічна орієнтація підприємства формує основу для системного переходу до сталого розвитку, ґрунтуючись на двох взаємодоповнюючих компонентах — внутрішній (IGEO) та зовнішній (EGEO) орієнтаціях. IGEO відображає інтеграцію принципів екологічної відповідальності у внутрішні виробничі й управлінські процеси, тоді як EGEO втілюється у взаємодії з зовнішніми зацікавленими сторонами: споживачами, партнерами, місцевими громадами та регуляторними органами [1].

Підприємства, що впроваджують внутрішню зелену екологічну орієнтацію, мають змогу підвищити сталу продуктивність завдяки низці ключових ефектів [2]:

– зростанню операційної ефективності;
– оптимізації використання ресурсів;
– зменшенню кількості відходів;
– дотриманню екологічних стандартів;
– зниженню екологічних і регуляторних ризиків.

Системне впровадження IGEO не лише мінімізує витрати та підвищує прибутковість, але й сприяє формуванню внутрішньої культури сталого розвитку. Така культура стимулює залучення персоналу до «зелених» ініціатив, активізує інноваційні підходи до екологічного управління та покращує здатність підприємства відповідати очікуванням зацікавлених сторін.

Дослідження засвідчують, що підприємства з високим рівнем IGEO мають кращу репутацію, посилене ринкове позиціонування та стабільніший розвиток у довгостроковій перспективі. В умовах екологічно чутливого ринку це є стратегічною перевагою, що забезпечує не лише відповідність нормативним вимогам, а й зміцнення конкурентоспроможності [2].

Внутрішня екологічна орієнтація (IGEO) є фундаментом для сталого розвитку підприємства. Вона сприяє формуванню екологічно орієнтованої культури всередині організації, розвитку "зелених" компетенцій, залученню персоналу до інноваційних процесів та підвищенню здатності компанії адаптуватися до змін у регуляторному та ринковому середовищі. Одним із ключових наслідків такого підходу є поява загальної екологічної орієнтації (General Environmental Orientation, GCA), яка виконує роль посередника між внутрішніми ініціативами та досягненням високої сталої ефективності.

GCA дозволяє підприємствам диференціюватися на ринку завдяки демонстрації екологічної відповідальності, що позитивно впливає на споживчі вподобання, підвищує лояльність до бренду та зміцнює позиції компанії в умовах посиленої конкуренції. Крім того, зелені інновації, які виникають як прямий результат сильної IGEO, дозволяють

оптимізувати внутрішні процеси, скоротити витрати, зменшити екологічний слід та відповідати (або перевищувати) нормативні вимоги. У такий спосіб IGEO через посередництво GCA та інновацій створює відчутну конкурентну перевагу, що проявляється у зростанні загальної ефективності підприємства.

Водночас зовнішня екологічна орієнтація (EGEO) також відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку. Вона передбачає активну взаємодію із зовнішніми зацікавленими сторонами — споживачами, партнерами, постачальниками, органами державної влади — з метою виявлення нових можливостей для вдосконалення практик сталого розвитку. EGEO дозволяє підприємству не лише адаптуватися до зовнішнього тиску (регуляторного, ринкового, соціального), але й проактивно впливати на формування екологічного порядку денного у своєму секторі [3].

Ціннісна пропозиція підприємства, побудована на засадах зеленої екологічної орієнтації, значно розширює традиційне розуміння бізнес-цінності. З одного боку, вона передбачає надання споживачам безпечного, якісного, екологічно відповідального продукту, що відповідає запитам екологічно свідомого ринку. З іншого — забезпечує партнерам і інвесторам прозорість, дотримання принципів ESG, довгострокову стабільність і репутаційний капітал [4]. Для суспільства така орієнтація означає зниження негативного впливу на довкілля, підтримку місцевих ініціатив, розвиток екологічної культури та відповідального підприємництва. У цьому сенсі GEO трансформується в потужний інструмент формування не лише економічної, а й соціальної цінності, забезпечуючи багатовекторну взаємодію бізнесу із зацікавленими сторонами. Компанії, що демонструють високу EGEO, мають більші шанси впроваджувати сталий продуктовий дизайн, розробляти технології з низьким впливом на довкілля, а також краще враховують запити споживачів щодо екологічності товарів і послуг. Як наслідок, EGEO також формує GCA, що в подальшому позитивно впливає на сталу ефективність підприємства. Таким чином, GCA виконує посередницьку функцію не лише між внутрішньою, а й між зовнішньою екологічною орієнтацією та результатами діяльності фірми.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ефективна зелена екологічна орієнтація — як внутрішня, так і зовнішня — є ключовим чинником формування загальної екологічної орієнтації, яка забезпечує сталу ефективність підприємства через впровадження інновацій, підвищення репутації, лояльності клієнтів і адаптивності до вимог ринку сталого розвитку. Така інтегрована екологічна стратегія є не лише інструментом зниження ризиків, а й потужним драйвером зростання в умовах глобальної конкуренції.

Література:

1. Chen, J., Rojniruttikul, N. Influence of a Green Environmental Orientation on Corporate Sustainable Performance in the Manufacturing Sector.*Sustainability*. 2025. *17*(6), 2430. https://doi.org/10.3390/su17062430

2. Öztürk, R.; Öztürk, M.; Kızılkan, Z. Meta-Analysis of the Relationship Between Green Entrepreneurial Orientation and Sustainable Firm Performance. Sustainability. 2024. 16. 11224. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/16/24/11224

3. Hernandez-Perlines, F.; Ibarra Cisneros, M.A. The Role of Environment in Sustainable Entrepreneurial Orientation. The Case of Family Firms. *Sustainability*. 2018. 10. 2037. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/10/6/2037

4. Lenox, M.J.; Toffel, M.W. Diffusing Environmental Management Practices within the Firm: The Role of Information Provision. *Sustainability*. 2022. *14*, 5911. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/14/10/5911

Козик Анна Василівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики факультету управління фінансами та бізнесу
Львівського національного університету імені Івана Франка

Оцінка можливостей розвитку підприємств ресторанного бізнесу України в умовах повномасштабної війни

Ресторанний бізнес є важливою складовою економіки та соціального життя України. Він забезпечує робочі місця для значної кількості населення, сприяє розвитку підприємництва та підтримує місцевих виробників. Війна в Україні суттєво вплинула на ресторанний бізнес. Багато закладів були змушені закритися через фізичні руйнування, порушення логістичних ланцюгів та зниження купівельної спроможності населення. За даними дослідження USAID, на кінець травня 2022 року в Україні закрилося 37% закладів громадського харчування, сектор втратив до 60% працівників, а прибутки скоротилися вполовину або й більше [1]. Щодо різних сегментів ресторанного бізнесу, то у квітні 2024 року кількість кав'ярень в Україні зросла на 35% порівняно з груднем 2021 року. Сегмент фастфуду також показав позитивну динаміку з ростом на 15%. Однак найбільше зниження спостерігалося у кальянних (-35%), кондитерських (-34%) та барах (-32%). Крім того, кількість ресторанів зменшилася на 17%, закладів, що працюють тільки на доставку, – також на 17%, пабів на 16%, а кафе – на 13%. Лише пекарні зафіксували незначне падіння на 9% [2].

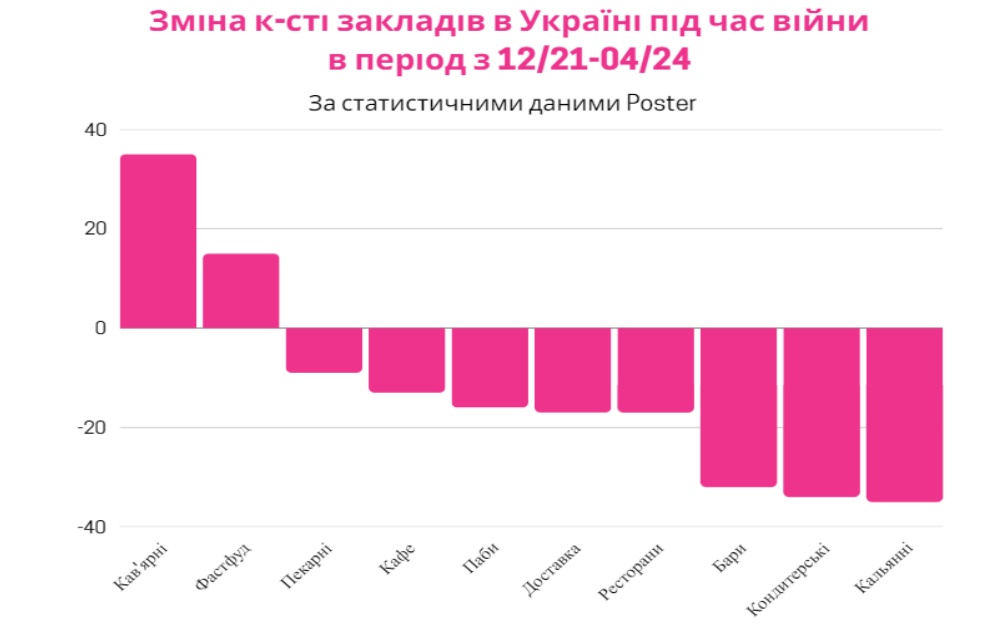

Рисунок 1. – Динаміка зміни кількості закладів за час війни
Джерело: Побудовано автором

Зміни споживчих звичок і нестабільність ринку змушують ресторани переглядати свої маркетингові стратегії. Оцінка ситуації через PESTLE-аналіз дозволяє глибше зрозуміти фактори, що впливають на ресторанний бізнес. PESTLE-аналіз (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental) є потужним інструментом для вивчення зовнішніх факторів, які можуть впливати на розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі [3].

Рисунок 2. – PESTLE- аналіз ресторанної сфери в умовах війни

Джерело: побудовано автором

Цей аналіз дає можливість оцінити, як політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні зміни можуть змінювати умови ведення бізнесу, особливо в умовах нестабільності, таких як війна.

Повномасштабна війна в Україні спричинила значні трансформації у сфері ресторанного бізнесу. В умовах невизначеності та економічних викликів власники закладів змушені шукати нові моделі ведення бізнесу, адаптуючи свої стратегії до поточних реалій. Серед основних напрямків трансформації ресторанного бізнесу можна виділити: волонтерські ініціативи, адже багато ресторанів переорієнтували свою діяльність на забезпечення безкоштовного харчування для військових, внутрішньо переміщених осіб та інших постраждалих. Така модель передбачає залучення благодійних фондів, волонтерів та партнерів для фінансування закупівлі продуктів. Наприклад: Євген Клопотенко відкрив у Львові черговий заклад під назвою «Інші» В ньому є спеціальне безкоштовне меню для людей у скруті. Крім того, Євген запустив міжнародну акцію #MakeBorschtNotWar, аби заклади в різних країнах вводили в меню борщ, а отримані гроші передавали на підтримку гуманітарних місій в Україні [4].

Київська мережа кав'ярень Idealist Coffee Co також змінила свій підхід до бізнесу від початку повномасштабної війни та задонатила в банку Операції «Єдність» 1 млн гривень на закупівлю FPV-дронів із боєкомплектом для ЗСУ [5].

А ще вони намагаються допомогти Укрзалізниці розвивати Київський вокзал, де раніше відомі марки боялись вийти на ринок через питання чистоти та безпеки, проте зараз київська адміністрація з УЗ та відомими закладами громадського харчування роблять справжній «показовий європейський вокзал». За словами Катерини Ананьєвої – операційної директорки мережі Idealist кафе на другому поверсі вокзалу щодня відвідує близько 400 клієнтів. Це вдвічі менше, ніж було в аналогічного закладу в аеропорту Бориспіль у перші місяці 2022-го. Середній чек на 50% нижчий, ніж у кафе в центрі Києва [6].

Рисунок 1. – Порівняльна таблиця бізнес-моделі мережі Idealist Coffee Co
Джерело: Побудовано автором за [6]

Таким чином, ресторанний бізнес в Україні зазнав суттєвих змін через війну: зменшення кількості закладів, втрати персоналу та падіння прибутків. Водночас, окремі сегменти, як-от кав'ярні та фастфуди, демонструють зростання. Підприємства активно адаптуються, впроваджуючи нові моделі, беручи участь у волонтерській діяльності та переглядаючи стратегії. PESTLE-аналіз підкреслив важливість урахування зовнішніх факторів. Подальший розвиток галузі залежить від гнучкості, інновацій та здатності швидко реагувати на виклики.

Література:

1. Герої невидимого фронту: ресторани на захисті продовольчої безпеки України.URL: https://interfax.com.ua/news/press-release/866158.htm;
2. Кількість кав'ярень під час війни зросла на 35% – Poster. URL: https://forbes.ua/
3. What is PESTEL Analysis?URL: https://ideascale.com/blog/what-is-pestel-analysis/
4. Кухонні війська: 25 ресторанних проєктів, які готують для армії та волонтерів. URL: https://bzh.life/ua/eda/kuhonni-vijska-25-restorannih-proektiv-yaki-gotuyut-dlya-armiyi-ta-volonteriv/
5. Кавова компанія «IDEALIST COFFEE CO.» задонатила мільйон на FPV-дрони. URL: https://vsn.ua/news/merezha-kavyaren-idealist-coffee-co-zadonatila-milyon-na-fpv-droni-29216
6. Відмити ворота столиці. На київський вокзал вийшли відомі кав'ярні. URL: https://forbes.ua/

Козирська Богдана Русланівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету публічного управління Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Економічні наслідки старіння населення

Населення є однією з найбільш нагальних демографічних проблем у сучасному світі. Цей процес відображає тенденцію до збільшення середнього віку населення. Це безпосередньо пов'язане з більш тривалим зниженням народжуваності та покращенням здоров'я, що дозволяє людям жити довше. Проблема старіння є серйозною проблемою для багатьох країн, особливо України. Зокрема, кількість здібних груп населення збільшується, і в той же час кількість людей похилого віку збільшується. Старіння населення має значний вплив на економіку країни, створюючи нові виклики для фінансового року, що вимагає змін у соціальних програмах та перегляду грошово-кредитної політики.

Метою роботи є детальний аналіз економічних наслідків старіння населення на державний бюджет України та аналіз необхідних змін у політиці, спрямованих на адаптацію до цих викликів. Процес старіння населення впливає на багато аспектів економічної діяльності, включаючи пенсії, охорону здоров'я, оподаткування та соціальне забезпечення, і розглядає результати в широкому контексті.

1.Витрати на пенсійне забезпечення:

Одним із основних наслідків старіння населення є значне збільшення витрат на пенсії та соціальне забезпечення. В Україні, за даними Пенсійного фонду, за останні 10 років чисельність пенсіонерів зросла на 15%, що суттєво впливає на навантаження на державний бюджет. Кількість осіб старше 65 років, які отримують пенсії, перевищила 15 мільйонів, що становить понад 20% від загальної чисельності населення, і цей показник продовжує зростати. Це створює дефіцит у фінансуванні пенсійної системи, що потребує додаткових ресурсів від державного бюджету. У зв’язку з цим виникає необхідність впровадження реформ у пенсійну систему. Уряди повинні переглядати політику виходу на пенсію, зокрема підвищення пенсійного віку та змінення умов для призначення пенсії. Залучення додаткових інвестицій в економіку, розвиток приватних пенсійних фондів і запровадження нових механізмів фінансування також можуть стати частиною стратегії для зменшення фінансового навантаження на державу [1], [2].

2.Зростання витрат на охорону здоров’я:

З старінням населення зростає потреба у медичних послугах. Особи старшого віку мають більше медичних потреб, що включає лікування хронічних захворювань, реабілітацію, лікування інсультів, захворювань серцево-судинної системи, онкологічні хвороби тощо. Це вимагає збільшення фінансування системи охорони здоров’я для забезпечення належного рівня медичного обслуговування. На державу лягає додаткове навантаження в частині фінансування лікарняних установ, закупівлі ліків, а також на організацію медичних послуг для старших громадян, що включає в себе як стаціонарне лікування, так і амбулаторне обслуговування. У зв’язку з цим важливим є реформування системи охорони здоров’я з метою підвищення її ефективності та доступності для всіх верств населення [3].

3.Зменшення податкових надходжень:

Старіння населення також впливає на зменшення податкових надходжень. Працездатне населення є основним джерелом доходів для держави через податки, такі як податок на доходи фізичних осіб, єдиний соціальний внесок, податок на прибуток та інші. Однак зменшення числа працюючих громадян означає, що державний бюджет отримує менше податкових надходжень, що, у свою чергу, ускладнює виконання

бюджетних зобов'язань. З огляду на це важливо розглянути стратегії стимулювання зайнятості серед населення похилого віку, а також механізми залучення нових трудових ресурсів через імміграцію та підвищення ефективності використання робочої сили. В умовах старіння населення зростає необхідність у забезпеченні більш високих податкових надходжень, що дозволить фінансувати необхідні соціальні програми. Система оподаткування може бути змінена для того, щоб створити умови для залучення додаткових доходів до бюджету, зокрема через розвиток нових галузей економіки, покращення ефективності фіскальної політики і боротьбу з податковими ухиленнями[3], [4].

4.Роль державної політики в умовах старіння:

У зв'язку з цими викликами державна політика повинна бути спрямована на зменшення негативних наслідків старіння. Це включає в себе не лише економічні, але й соціальні ініціативи. Одним із важливих аспектів є стимулювання економічної активності серед осіб старших вікових груп. Також необхідно переглядати соціальні програми, зокрема програми підтримки пенсіонерів, які повинні бути адаптовані до нових реалій, що виникають у зв'язку з демографічними змінами. Державні органи мають розробляти стратегії підтримки сімей, заохочення народжуваності та створення умов для працевлаштування та кар'єрного зростання молоді. Ці заходи можуть допомогти збалансувати демографічну ситуацію та підтримати економічну стабільність у країні[3].

Отже, населення є серйозною проблемою для провінційного бюджету України. Це призводить до збільшення пенсійних витрат, медичних послуг та соціальних програм. Як результат, кількість компетентного населення зменшиться, а доходи від сплати податків будуть обмеженими. Для забезпечення економічної та фіскальної стійкості в цих умовах реформи повинні здійснюватися в пенсійних системах, системах охорони здоров'я та податкових системах для посилення економічної активності серед вищих груп. Важливо також розробити стратегічні ініціативи, які дозволять Україні ефективно адаптуватися до старіння населення та забезпечити стабільне економічне зростання в майбутньому.

Література:

1. Державна служба статистики України. Статистичні дані. URL: https://www.ukrstat.gov.ua

2. Козлов В. П. Старіння населення та його вплив на систему пенсійного забезпечення в Україні. *Актуальні проблеми розвитку фінансів в умовах цифровізації економіки України*. 2024. С. 78–82.

3. Кирич Н., Слободян Н. Проблеми демографічного старіння населення і його вплив на економічне зростання суспільства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2016. № 16. С. 123–127.

4. Іванов І. Вплив старіння населення на соціально-економічний розвиток. *Економіка і прогнозування*. 2019. № 2. С. 45–53.

Кукуруза Дарина Віталіївна,

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету публічного управління Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Безробіття та його вплив на економічний розвиток держави в умовах війни

Безробіття у сучасних умовах є однією з основних макроекономічних проблем, яка впливає не лише на рівень життя окремих громадян, але й на загальний стан національної економіки. Це явище свідчить про недостатнє використання трудового

потенціалу держави, що веде до зниження обсягів національного виробництва, скорочення податкових надходжень і сповільнення економічного зростання. Завдяки емпіричним дослідженням доведено, що кожен 1% зростання безробіття скорочує ВНП на 2%[1].

В умовах миру країни використовують різні інструменти регулювання рівня безробіття, проте під час війни нормування ринку праці стає набагато складнішим процесом.

Сучасна соціально-економічна ситуація в Україні, пов'язана з повномасштабною війною, виявляє значні зміни на ринку праці, що позначається на рівні безробіття. В таких умовах явище безробіття є не лише наслідком економічної нестабільності, але й фактором, що загрожує відновленню національної економіки. Стан ринку праці є показником соціально-економічної безпеки держави, тому тенденції зростання безробіття під час воєнних дій мають довготривалі наслідки. У науковому дискурсі проблему безробіття в умовах кризи досліджують через аналіз структурних змін, їх вплив на внутрішнє виробництво, інвестиційну ситуацію та соціальну мобільність населення. У цьому контексті дослідження безробіття та його впливу на економіку країни в умовах війни є надзвичайно актуальним.

Метою даної роботи є дослідження впливу безробіття на економічний розвиток України в умовах війни. Окрім того, визначення головних чинників зростання безробіття, аналіз його структурних особливостей та пошук можливих шляхів стабілізації ситуації на ринку праці.

З початком повномасштабної війни у 2022 році в Україні рівень безробіття суттєво підвищився. В країні спостерігається значне зменшення робочих місць, особливо у сфері малого та середнього бізнесу. Згідно з даними Міжнародної організації праці, у 2022 році рівень безробіття в Україні перевищив 30%, а у 2023 році рівень зайнятості в державі скоротився ще більше, ніж на 15%[2]. Водночас зростає приховане безробіття, пов'язане з неоформленою працею[3, с.47].

З моменту повномасштабного вторгнення країни-терориста мільйони українців змушено залишили свої домівки, рятуючись від бойових дій. Згідно з даними ООН, кількість внутрішньо переміщених осіб в Україні сягає більше, ніж 5 мільйонів, а понад 6 мільйонів громадян виїхали за кордон[4]. Ці процеси не лише спричинили демографічні зміни, але й вплинули на ринок праці держави.

Переміщення переселенців всередині України призвело до збільшення рівня конкуренції на місцевих ринках праці та нерівномірний розподіл трудових ресурсів по країні. Безліч підприємств по всій території України були знищені або припинили свою діяльність, що спричинило хвилю безробіття серед населення. У будь-який момент ракетні обстріли можуть знищити виробничі об'єкти та склади навіть у відносно безпечних регіонах. Через економічну нестабільність і надзвичайно високі ризики підприємці часто відкладають відкриття нових об'єктів або ухвалюють рішення про перенесення свого бізнесу за кордон. Це призводить до втрати робочих місць значної частини населення. Окрім того, зниження рівня підприємницької діяльності негативно впливає на макроекономічні показники держави[5].

Безробіття в умовах війни набуває ознак довготривалого явища. Така ситуація знижує внутрішній попит, уповільнює відновлення промисловості, спричиняє зростання соціальних витрат з державного бюджету, а також сильно обмежує інвестиційну активність. Водночас, в умовах війни відбувається розвиток нових видів зайнятості, особливо у сферах волонтерства та гуманітарної допомоги. Це свідчить про здатність економіки адаптуватися, але вимагає державної підтримки[6].

Таким чином, безробіття в умовах війни є серйозною макроекономічною загрозою. Воно гальмує економічний розвиток держави, знижує зростання ВВП і

ускладнює реалізацію соціально-економічної політики. Для забезпечення економічної стабільності потрібна модернізація заходів регіональної політики зайнятості, створення умов для стимулювання внутрішнього виробництва та залучення інвестицій у відновлення економіки.

Література:

1. Оукен А. Втрачені можливості: економічні витрати безробіття. *Економіка праці.* 2020. №4. С. 25–28.

2. Міжнародна організація праці. Оцінка ринку праці в Україні в умовах війни: звіт, 2023. Женева: МОП, 2023. URL: https://www.ilo.org/ukraine

3. Підгайна І. В. Війна та безробіття: трансформація ринку праці в Україні. *Економіка і держава.* 2023. № 9. С. 45–50.

4. Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН). Україна: оперативна інформація щодо ситуації з переміщенням населення. 2024. URL: https://data.unhcr.org

5. Міністерство економіки України. Аналітична записка щодо ситуації на ринку праці в умовах воєнного стану. Київ: Мінекономіки, 2023. URL: https://www.me.gov.ua

6. Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН). Україна: оперативна інформація щодо ситуації з переміщенням населення. 2024. Центр економічної стратегії. Вплив війни на ринок праці: проблеми, виклики, перспективи. Аналітична записка. Київ: ЦЕС, 2023. URL: https://ces.org.ua

Літвіченко Юлія Вадимівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Фінансова децентралізація та її вплив на економічне зростання територіальних громад

Фінансова децентралізація в Україні є однією з ключових реформ, спрямованих на передачу фінансових повноважень від центральної влади до територіальних громад. Вона стала основою для підвищення ефективності управління ресурсами та стимулювання економічного розвитку на місцях. Дослідження показує, що завдяки фінансовій децентралізації доходи місцевих бюджетів зросли: з 290,1 млрд грн у 2020 році до 441,9 млрд грн у 2023 році, а у 2024 році становили 468,7 млрд грн, з прогнозом досягнення 495 млрд грн у 2025 році. Це зростання забезпечене насамперед завдяки стабільному надходженню податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), частки акцизного податку та розвитку місцевих податків і зборів[1].

Передача значної частини податкових доходів на місцевий рівень дала громадам можливість самостійно визначати бюджетні пріоритети. Зокрема, зросли видатки на освіту, охорону здоров'я, розвиток комунальної інфраструктури та підтримку культурних і спортивних проектів. Видатки на освіту у 2024 році досягли 260,5 млрд грн, а на охорону здоров'я – 41,7 млрд грн. Активно впроваджуються проєкти модернізації лікарень, реконструкції шкіл, розвитку місцевого транспорту та комунального господарства[1].

Разом із позитивними тенденціями проявилися і певні недоліки фінансової децентралізації:

– Нерівномірний розвиток регіонів: громади у віддалених або постраждалих від війни територіях отримують менші доходи через слабку економічну базу;

– Кадровий дефіцит: недостатня кваліфікація працівників органів місцевого самоврядування гальмує ефективне управління бюджетами;

– Нестабільність доходів: залежність від військових податків і коливань макроекономічної ситуації;

– Недостатня прозорість розподілу коштів: відсутність єдиних стандартів публічного звітування на місцевому рівні;

– Обмежене фінансування екологічних і безпекових проєктів: частина громад не має ресурсів на модернізацію інфраструктури у сфері екології, транспорту та безпеки[2, 3].

Щоб подолати ці недоліки, необхідно:

– Впровадити національні програми підтримки слабших громад, зокрема через механізми бюджетного вирівнювання;

– Активізувати підвищення кваліфікації працівників місцевого самоврядування, використовуючи онлайн-курси та короткострокові програми підготовки;

– Створити резервні фонди на рівні громад для пом'якшення впливу економічних і безпекових шоків;

– Удосконалити механізми прозорості і підзвітності: запровадити єдиний стандарт відкритого бюджету для всіх громад;

– Залучати міжнародні гранти та інвестиції для реалізації екологічних та інфраструктурних проектів на місцевому рівні.

У контексті подальшого розвитку фінансової децентралізації в Україні особливої уваги потребує інституційне зміцнення місцевого самоврядування. Досвід успішних громад показує, що автономія у фінансових рішеннях має супроводжуватися зростанням інституційної спроможності — здатності ефективно планувати, управляти ресурсами, залучати інвестиції та вести діалог із громадськістю.

Важливою тенденцією останніх років є зростання ролі цифрових технологій у бюджетному процесі. Відкриті платформи для моніторингу місцевих бюджетів, е-бюджетування та електронні сервіси дозволяють громадянам контролювати використання коштів та впливати на розподіл фінансів через механізми громадського бюджету. Подальша цифровізація фінансового управління може стати запорукою прозорості та підзвітності органів влади[4].

Також в умовах війни та післявоєнної відбудови виникає потреба у розвитку бюджетної мобільності — здатності громад швидко переналаштовувати фінансові плани відповідно до нових реалій. Гнучке бюджетування, багатосценарне планування та створення кризових фондів мають стати обов'язковими елементами фінансової політики громад.

Крім того, важливим завданням залишається стимулювання місцевого економічного розвитку через підтримку малого та середнього бізнесу, розвиток промислових парків, індустріальних зон, залучення приватних інвестицій. Ефективна фінансова децентралізація має не лише перерозподіляти кошти, а й створювати умови для формування нових джерел доходів через економічну активність громад[5].

З огляду на виклики та можливості, що постали перед Україною у 2024–2025 роках, реформування системи місцевих бюджетів повинно орієнтуватися на три ключові принципи: справедливість, ефективність та гнучкість. Лише такий підхід дозволить забезпечити сталий розвиток територіальних громад та підвищити добробут їхніх мешканців у середньостроковій перспективі.

Література:

1. Державний веб-портал бюджету для громадян, 2024. URL: https://openbudget.gov.ua/

2. Волкова В., Волкова Н. Організаційно-економічні засади розвитку місцевих бюджетів в умовах реформування місцевого самоврядування. *Економіка і організація управління*, 2021, С. 158–167. URL: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/11174

3. Коваль В. Забезпечення фінансової самодостатності територіальних громад: досвід країн ЄС. *Світ фінансів*, 2022, №2(71), С. 119–132. URL: http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1518

4. Демчишак Н.Б., Тихонька У.Т. Вплив фіскальної децентралізації на наповнюваність місцевих бюджетів в Україні. *Економіка та держава*, 2021, №6, С. 52–57. URL: http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4954&i=7

5. Міністерство відновлення України. Відкритий бюджет: проекти 2024–2025 років. URL: https://mtu.gov.ua/files/projects/Open_budged.html

Лобунець Максим Сергійович

здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Фінансові регуляції в епоху інновацій: як країни адаптуються до нових викликів

У сучасному світі фінансові регуляції стикаються з безпрецедентними викликами, зумовленими стрімким розвитком технологій, цифровізацією та глобальними трансформаціями. Країни змушені адаптувати свої регуляторні системи, щоб забезпечити стабільність фінансових ринків, підтримати інновації та захистити інтереси споживачів. Одним із ключових напрямів адаптації є впровадження цифрових технологій у фінансовий сектор. Зокрема, Україна схвалила Стратегію цифрового розвитку, яка визначає візію країни як держави інновацій, спрямованої на підвищення технологічного рівня економіки та конкурентоспроможності. Ця стратегія передбачає інтеграцію новітніх технологій, таких як штучний інтелект та блокчейн, у фінансову сферу, що вимагає відповідного оновлення регуляторних підходів [1].

Фінансові інновації, зокрема мобільні платежі та краудфандинг, змінюють традиційні моделі фінансових послуг. Це створює потребу в нових регуляторних механізмах, які б забезпечували ефективність ринкових операцій та зниження ризиків. Країни розробляють нормативні акти, що враховують специфіку цифрових фінансових інструментів, забезпечуючи прозорість та захист прав споживачів [2].

У сфері підтримки інноваційних проектів особливу увагу приділяють малому та середньому бізнесу. Дослідження показують, що підприємства, які впроваджують інновації, краще адаптуються до нових технологій і тенденцій ринку, що дає їм значну перевагу перед конкурентами. Це вимагає від держави створення сприятливого регуляторного середовища для стимулювання інноваційної діяльності [3].

Міжнародний досвід також свідчить про важливість державної підтримки інновацій. Наприклад, Австрія активно інвестує в інноваційні галузі, збільшуючи державні інвестиції в цю сферу з метою підвищення конкурентоспроможності економіки. Це демонструє необхідність активної участі держави у формуванні інноваційної політики та фінансового регулювання [4].

Водночас важливо зазначити, що однією з тенденцій фінансових регуляцій є використання так званих "регуляторних пісочниць" (regulatory sandboxes), які дозволяють фінансовим технологічним компаніям тестувати свої продукти у контрольованому середовищі. Такий підхід допомагає не лише знизити ризики для фінансової системи, а й сприяє швидшій інтеграції інновацій на ринок, створюючи баланс між розвитком і контролем .

Крім того, дедалі більшої актуальності набувають питання кібербезпеки у фінансовій сфері. Зі зростанням цифрових транзакцій та електронних послуг уряди повинні посилювати заходи щодо захисту даних і запобігання фінансовим злочинам. Це вимагає не тільки технологічних рішень, а й удосконалення законодавства та міжнародної співпраці для боротьби з кіберзагрозами, що впливають на стабільність фінансових ринків .

В умовах глобалізації та цифровізації фінансових ринків країни повинні розробляти гнучкі та адаптивні регуляторні стратегії. Це включає оновлення законодавства, впровадження нових технологій у регуляторні процеси та забезпечення прозорості фінансових операцій. Тільки таким чином можна забезпечити стабільність фінансової системи та підтримати інноваційний розвиток економіки.

Література:

1. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках , Розпорядження Кабінета Міністрів України URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text (дата звернення 03.05.2025 р.)

2. Юридичний вісник URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4414/4344 (дата звернення 03.05.2025 р.)

3. Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали XI Міжнародної науковопрактичної Інтернет-конференції, 07 листопада 2024 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024. 144 с. (дата звернення 03.05.2025 р.)

4. Інноваційна політика зарубіжних країн: концепції, стратегії , пріоритети (інформаційно аналітичні матеріали, підготовлені Комітетом Верховної Ради України з питань науки і освіти та Міністерством закордонних справ України) URL : https://kno.rada.gov.ua/uploads/documents/36385.pdf (дата звернення 03.05.2025 р.)

Мельник Софія Русланівна

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Тіньова економіка як виклик для сучасної України

Тіньова економіка є однією з найгостріших проблем сучасної України, що суттєво впливає на фінансову стабільність держави, добробут громадян та ефективність економічної політики. Її масштаби настільки значні, що фактично вона стала паралельним сегментом економіки, який функціонує поза контролем державних органів, порушуючи принципи прозорості, справедливості та рівності. За визначенням економістів, а значний внесок у розроблення сучасних наукових підходів до з'ясування механізмів тіньової економічної діяльності зробив О. Турчинов, який сформулював таке визначення тіньової економіки: "тіньова економіка - це економічна діяльність, яка не враховується і не контролюється офіційними державними органами, а також діяльність, спрямована на отримання доходу шляхом порушення чинного законодавства [1].

Феномен тіньової економіки має складну багатофакторну природу. Однією з головних причин її розвитку є надмірне податкове навантаження та складність ведення бізнесу. Ще однією причиною є недовіра до державних інститутів. Високий рівень корупції, непрозорість розподілу бюджетних коштів, слабкість судової системи створюють відчуття несправедливості, що демотивує бізнес працювати легально. Багато підприємців переконані, що держава не забезпечує рівних правил гри, а відтак обхід

системи є вимушеним заходом для виживання. Крім того, поширенню тіньової економіки сприяє низький рівень фінансової грамотності населення, особливо у сфері малого бізнесу. Часто підприємці не усвідомлюють усіх ризиків неофіційної діяльності або недооцінюють важливість легального оформлення трудових відносин.Тіньова економіка завдає значної шкоди державі та суспільству. По-перше, вона зменшує надходження до державного бюджету, позбавляючи його ресурсів, необхідних для фінансування оборони, освіти, медицини та інших соціально важливих сфер. У 2023 році, за оцінками Міністерства фінансів, рівень тіньової економіки в Україні сягав близько 30% ВВП — це мільярди гривень, що могли б піти на розвиток країни, але залишаються поза контролем держави [2].

По-друге, тіньова економіка створює неконкурентне середовище. Бізнес, який працює легально, стикається з нерівними умовами, оскільки неофіційні підприємства уникають сплати податків, соціальних внесків і мають можливість демпінгувати ціни. Це підриває стимул виходити з тіні та інвестувати у розвиток. По-третє, працівники, зайняті в тіньовому секторі, позбавлені соціальних гарантій. Відсутність офіційного працевлаштування означає, що людина не має права на оплачувану відпустку, лікарняні, пенсійне забезпечення. У випадку конфлікту з роботодавцем працівник залишається без правового захисту. Особливо гостро проблема тіньової економіки постала під час війни. В умовах воєнного стану, руйнування підприємств, логістичних ланцюгів та загального економічного спаду багато бізнесів змушені були перейти у "тінь" через втрату ринків збуту, інфляційний тиск та обмеження з боку держави. Проте така практика ще більше ускладнює відновлення економіки, послаблюючи фінансову базу держави. Детінізація економіки — це комплекс заходів, спрямованих на усунення причин і передумов тіньових процесів. Її стратегічною метою є суттєве скорочення тіньового сектору через створення сприятливих умов для легалізації капіталів і збільшення національного багатства. До ключових напрямів економічної стратегії України, що сприятимуть детінізації у довгостроковій перспективі, належать стимулювання інвестиційної активності шляхом запровадження податкових пільг для підприємств, які спрямовують прибутки на інвестиції, особливо в інноваційні проєкти, а також створення умов для ширшого використання кредитних ресурсів банків в інвестиційній діяльності. У сфері монетарної політики важливим є зменшення розриву між депозитними та кредитними ставками, розширення кредитування пріоритетних галузей, підтримка підприємств з високим обігом капіталу, забезпечення стабільності обмінного курсу гривні та посилення гарантій збереження вкладів населення у фінансових установах. [3].

Одночасно потрібно формувати сприятливе середовище для розвитку підприємництва, зокрема, через надання правової та методичної підтримки малим підприємствам, стартапам і самозайнятим особам, розвиток бізнес-інкубаторів, технопарків і спеціалізованих виробничих зон, а також організацію безкоштовного навчання керівників підприємств основам сучасного менеджменту, бухгалтерії, фінансового планування та маркетингу. Нарешті, важливою складовою довгострокової економічної стратегії має стати податкова реформа, яка передбачає зниження та вирівнювання податкового навантаження, спрощення системи оподаткування та запровадження прозорих і справедливих правил для всіх учасників ринку, що стимулюватиме вихід бізнесу з тіні.

Отже, формування сприятливого підприємницького середовища та впровадження ефективної податкової реформи є ключовими умовами для детінізації економіки України. Підтримка малого бізнесу, інноваційних ініціатив і підвищення управлінської компетентності сприятимуть зростанню легального сектору, активізації інвестицій та загальному зміцненню національної економіки. Лише комплексний, послідовний підхід

дозволить досягти стабільного розвитку та мінімізувати тіньові процеси в господарській діяльності.

Література :

1. Турчинов О.В. Тіньова економіка: теоретичні основи дослідження. К. : Вид-во Ар- тЕк, 1995. 300 с. (дата звернення 03.05.2025)
2. Міністерство фінансів України URL : https://mof.gov.ua/uk/ (дата звернення 03.05.2025 р.)
3. Юридичний вісник URL : https://icps.com.ua/assets/uploads/files/t_novaekonom_kaukra_ni.pdf (дата звернення 03.05.2025 р.)

Мирослів Олександра Валентинівна,
здобувачка вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Інфляція та її вплив на рівень життя населення

Інфляція є одним із ключових макроекономічних явищ, яке впливає на добробут громадян. Вона проявляється у загальному підвищенні цін на продукти та послуги, що призводить до зменшення купівельної спроможності грошей. Існують різні типи інфляції, які по-різному впливають на економіку та життя людей. Помірна інфляція, як правило, не викликає серйозних економічних проблем, але коли темпи зростання доходять до галопуючої або навіть гіперінфляції, це може мати руйнівні наслідки для економічної стабільності держави [1].

Основний механізм впливу інфляції на рівень життя полягає в тому, що підвищення цін на товари та послуги без відповідного зростання доходів призводить до зниження реального доходу населення. В умовах інфляції люди змушені витрачати більше коштів на основні потреби, такі як їжа, житло, комунальні послуги та транспорт. Якщо темпи зростання зарплат не встигають за темпами інфляції, це знижує купівельну спроможність населення і погіршує його матеріальний стан [2].

Інфляція також впливає на споживчу поведінку населення. Побоюючись подальшого зростання цін, люди починають скуповувати товари наперед, що стимулює надмірний попит і, як наслідок, посилює інфляційні процеси. Така поведінка може спричинити дефіцит товарів на ринку. Крім того, знижується довіра до національної валюти: громадяни намагаються зберігати свої заощадження у твердій валюті або інвестують у стабільні активи — нерухомість, золото тощо. Це ускладнює реалізацію монетарної політики держави, оскільки зменшується ефективність контролю над грошовим обігом [3].

Вплив інфляції особливо відчувають найбільш вразливі верстви населення — пенсіонери, безробітні та малозабезпечені громадяни, які не мають можливості збільшити свої доходи на фоні зростання цін. Це призводить до соціальних проблем, оскільки представники цих категорій не можуть адаптуватися до змін в економічній ситуації, що суттєво погіршує їх рівень життя [4].

Інфляція негативно позначається на заощадженнях громадян. Зростання цін призводить до зменшення реальної вартості грошей, що означає, що заощадження втрачають свою купівельну спроможність. Люди, які не інвестують свої кошти в стабільні активи, такі як іноземна валюта або нерухомість, стикаються з реальними фінансовими втратами. Це спонукає їх шукати альтернативи для збереження своїх фінансів, що часто призводить до зростання попиту на активи, здатні захистити від інфляції [5].

Також інфляція впливає на бідні верстви населення, оскільки вони значно більше витрачають на основні потреби, ціни на які зростають в умовах інфляції. Зростання цін на продукти харчування та енергоносії створює серйозні проблеми для малозабезпечених громадян, адже їхній бюджет не дозволяє задовольнити ці потреби без шкоди для інших аспектів життя. Натомість, більш заможні верстви населення мають можливість захищати свої доходи та заощадження через інвестиції в стабільні активи, що посилює соціальну нерівність. Інфляція загалом сприяє зростанню соціальної нерівності, оскільки найбагатші верстви населення здатні захищати свої доходи та активи від знецінення, тоді як бідні не мають такої можливості. Це призводить до того, що зростання інфляції може погіршити не лише економічний стан населення, а й соціальну стабільність у країні [6].

Для боротьби з інфляцією уряди застосовують різноманітні інструменти, такі як: підвищення облікової ставки, скорочення державних витрат та обмеження грошової маси в обігу. Проте, ці заходи можуть мати побічні ефекти, зокрема зниження економічного зростання та збільшення безробіття. Тому важливо знайти баланс між зниженням інфляції та підтримкою стабільного економічного розвитку [7].

Отже, інфляція є складним економічним явищем, яке безпосередньо і опосередковано впливає на рівень життя населення. Вона не лише зменшує купівельну спроможність, але й загострює соціальні та економічні проблеми. Ефективна політика урядів і центральних банків є необхідною умовою для забезпечення економічної стабільності.

Література:

1. Льюїс М. (2013). Бумеранг. Як з розвиненої країни перетворитися на країну третього світу. URL: https://worldbank.org.ua/4707-top-10-populyarnikh-knig-pro-inflyatsiyu-i-yiyi-naslidki-.html?utm_source=chatgpt.com#183FC6201 AF8C 5997787 87230242E8AD
2. Шинкар В., & Малик Л. (2008). Інфляція в умовах ринкової економіки.

URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Shynkar_Viktor/Infliatsiia_v_umovakh_rynkovoi_ekonomiky/

3. Білик М.М., Мульська О.П. (2021). Моделі споживчої поведінки домогосподарств та регіональні особливості. *Регіональна економіка*, №2(102), с. 53–62. URL: https://re.gov.ua/re202102/re202102_053_BilMM%2CMulskaOP.pdf
4. Марценюк О. В. (2015). Соціальний захист населення України. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності,* 3(12), 5–9. URL: https://journals.uran.ua/tpa_pstu/article/view/95896
5. Криша В., & Власюк, В. (2019). Доходи і рівень життя населення: стан, проблеми, перспективи. Стаття розглядає вплив інфляції на заощадження громадян та їх купівельну спроможність. Криша В., & Власюк В. (2019). Доходи і рівень життя населення: стан, проблеми, перспективи. *Молодий вчений,* 6(70), 174–178. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-6-70-35
6. Льюїс М. (2013). Бумеранг. Як з розвиненої країни перетворитися на країну третього світу. URL: https://worldbank.org.ua/4707-top-10-populyarnikh-knig-pro-inflyatsiyu-i-yiyi-naslidki-.html?utm_source= chatgpt.com#183FC 6201 AF8C599778787230242E8AD
7. Національний банк України. (2024). Про монетарну політику. URL: https://bank.gov.ua/ua/monetary/about

Мирошник Тетяна Олегівна
аспірантка Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»

Бренд стратегія навчального закладу: формування та використання

У XXI столітті освіта стала не лише сферою суспільного розвитку, а й конкурентним ринком, де навчальні заклади змушені змагатися за увагу абітурієнтів, викладачів, фінансування та партнерства [1, 4, 9]. В таких умовах стає очевидним, що успішність закладу освіти залежить не лише від якості навчального процесу, наукової діяльності чи інфраструктури, але й від спроможності створити, підтримувати та просувати власний бренд [2, 5, 12].

Бренд навчального закладу — це не лише логотип, гасло чи кольорова палітра. Це, передусім, унікальний набір цінностей, репутації, емоційної привабливості та асоціацій, які заклад викликає в усіх стейкхолдерів: студентів, батьків, викладачів, випускників, роботодавців та ширшої громади. Бренд стає тією основою, що визначає місце установи в освітньому середовищі, її впізнаваність, привабливість і конкурентоспроможність [3, 8, 13].

Формування бренду навчального закладу — це складний, багатокомпонентний процес, що охоплює стратегічне планування, позиціювання на ринку освіти, розробку комунікаційної політики, візуальної ідентичності, а також глибоке розуміння цільової аудиторії. У контексті України, де багато закладів вищої освіти перебувають у процесі реформування та модернізації, брендинг набуває особливого значення як засіб інтеграції в глобальний освітній простір і водночас збереження унікальності й національної ідентичності.

Метою цієї доповіді є аналіз теоретичних основ формування бренд-стратегії навчального закладу, вивчення її ключових елементів, а також практичних підходів до її реалізації в умовах сучасного інформаційного середовища. Особлива увага приділяється розгляду українських та міжнародних кейсів, які демонструють, як ефективний бренд здатен не лише підвищити популярність установи, а й зміцнити її стійкість до зовнішніх викликів.

На основі проведеного наукового дослідження та аналізу можна виокремити такі основні висновки щодо формування та ефективного використання бренд-стратегії навчального закладу:

1. Бренд навчального закладу є стратегічним активом, який формує довіру, лояльність та емоційний зв'язок із цільовими аудиторіями. Він має бути цілісним, автентичним і послідовним у всіх каналах комунікації.
2. Успішна бренд-стратегія починається з чіткої ідентичності — розуміння місії, бачення, цінностей закладу та його унікальної освітньої пропозиції. Без цього неможливо створити переконливий образ, який би вирізняв навчальний заклад серед інших.
3. Візуальна ідентичність і комунікаційна політика мають відігравати підтримувальну роль, допомагаючи передати основне повідомлення бренду у формі, зрозумілій для кожної аудиторії — від абітурієнтів до міжнародних партнерів.
4. Цифрове середовище суттєво трансформує підходи до просування бренду, зокрема через соціальні мережі, відео-контент, інфлюенсерів, онлайн-репутацію та активну присутність у міжнародних освітніх рейтингах.
5. Викладачі, студенти та випускники — це головні амбасадори бренду, які у своїй діяльності, успіхах і відгуках відображають справжню суть освітнього закладу. Тому внутрішній брендинг (формування бренду всередині колективу) є не менш важливим, ніж зовнішній маркетинг.

6. Для українських навчальних закладів бренд може стати інструментом залучення міжнародних партнерств, грантів, спільних програм та талантів, а також чинником стійкості в умовах демографічних змін, зниження кількості абітурієнтів та економічних викликів.

7. Бренд-стратегія має бути гнучкою та адаптивною, здатною реагувати на зміни в суспільстві, технологіях та потребах студентів. Це вимагає постійного моніторингу, оновлення змісту та стратегічної орієнтації на майбутнє.

Таким чином, бренд-стратегія є не просто інструментом маркетингу, а частиною загальної стратегії розвитку навчального закладу. Вона сприяє формуванню його унікального образу, зміцнює конкурентні позиції та відкриває нові горизонти для зростання та інтеграції в глобальну освітню екосистему.

Література

1. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Ткачова Н.П. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: зб. наук. праць. Сер.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С.167-174.
2. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobielieva T.O. Compliance risk in the enterprise. Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард–2017»: тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2017 р. / ред.: П.Г.Перерва, Є. М. Строков, О. М. Гуцан; НТУ «ХПІ». Харків : Томенко Ю.І., 2017. С. 54-57
3. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobielieva T.O. Reputational compliance. Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум–2017»: тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. / ред.: О. В. Манойленко, Є. М. Строков. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. С. 140-143
4. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу. Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2021. № 1. С. 91-97. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54964
5. Кобєлєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
6. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
7. Compliance program: [tutorial] / P.G.Pererva [et al.]; ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M.Veres Somosi. Kharkov ; Miskolc : NTU "KhPI", 2019. 689 p.
8. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /Товажнянський В.Л.-Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012. 703 с.
9. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship. MIND Journal. №5. 10 p.
10. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
11. Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. / за ред. П.Г.Перерви, С.А.Меховича, М.І.Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
12. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства. Маркетинг: підручник / За ред. О.А.Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461-518.
13. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві. Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків : «Основа», 1993. 288с.

Мусянович Павло Васильович
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління фінансами та бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка
Теслюк Вікторія Юріївна
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління фінансами та бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка

Прогнозування макроекономічних показників Словенії за допомогою симультативної моделі

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності зростає потреба в точному прогнозуванні основних макроекономічних показників, що має важливе значення для ухвалення ефективних рішень у сфері економічної політики. Особливо актуальним є дослідження економічної динаміки невеликих країн, зокрема Республіки Словенія, яка є успішним прикладом постсоціалістичної трансформації. Прогнозування таких показників, як валовий внутрішній продукт (ВВП), інфляція, рівень безробіття та інвестиційна активність, потребує використання сучасних економетричних методів.

Метою дослідження є побудова симультативної моделі, яка дозволяє комплексно аналізувати взаємозв'язки між основними економічними змінними. Використано методи економетричного моделювання, зокрема системи одночасних рівнянь, які враховують взаємозалежність показників і дозволяють здійснювати більш точне прогнозування економічної динаміки [1, с. 45]. У моделі розглянуто вплив експорту товарів і послуг, прямих закордонних інвестицій, індексу споживчих цін і валових заощаджень на показники ВВП та інвестицій у Словенії.

Дослідження показало, що експорт відіграє провідну роль у стимулюванні економічного зростання країни, тоді як обсяг прямих іноземних інвестицій позитивно впливає на продуктивність і модернізацію економіки. Індекс споживчих цін дозволяє враховувати інфляційні процеси, що, у свою чергу, впливають на купівельну спроможність і динаміку споживчого попиту [2, с. 67]. Симультативна модель забезпечила оцінку не лише окремих впливів, але й комплексної взаємодії між макроекономічними змінними.

В таблиці 1 наведено макроекономічні показники Республіки Словенія за останні 33 роки. Подані в таблиці показники вимірюються в мільйонах доларів США.

Таблиця 1. Макроекономічні показники Республіки Словенія за 1990-2023 роки

Рік	ВВП	Експорт товарів і послуг	Закордонні прямі інвестиції	Індекс споживчих цін	Валові заощадження
1990	19818	14747	477	3,720054	1901
1991	14444	9893	791	7,9919	2741
1992	14267	7386	997	24,76959	3468
1993	14439	6955	1114	32,63695	2999
1994	16389	8059	1326	39,48803	4109
1995	21352	9702	1763	44,8046	5160
1996	21507	9921	1998	49,22432	5276
1997	20763	9875	2207	53,33932	5308
1998	22146	10519	2777	57,54841	5732
1999	22711	10017	2682	61,09086	5730
2000	20290	10172	2893	66,53512	5184

Рік	ВВП	Експорт товарів і послуг	Закордонні прямі інвестиції	Індекс споживчих цін	Валові заощадження
2001	20876	10803	3209	72,11054	5464
2002	23490	12290	3204	77,50497	6061
2003	29635	15115	3628	81,80197	7492
2004	34415	18947	4109	84,74109	8838
2005	36206	21656	4637	86,81852	9613
2006	39481	25611	5267	88,95246	11224
2007	48067	32637	8143	92,20589	13808
2008	55779	36989	9202	97,41315	15291
2009	50568	28957	8735	98,2307	11320
2010	48208	30986	8850	100	10562
2011	51584	36236	9715	101,8029	11125
2012	46578	33951	9694	104,4471	9487
2013	48416	35932	7339	106,295	10611
2014	49997	38074	8632	106,5069	12221
2015	43108	33257	9771	105,9471	9954
2016	44767	34738	10969	105,8888	10500
2017	48589	40390	11420	107,4021	12864
2018	54178	45939	12398	109,2694	14799
2019	54387	45475	12786	111,0511	14455
2020	53735	41784	13195	110,9902	14696
2021	61832	51669	14684	113,1179	15602
2022	60063	56547	15911	123,1104	14095
2023	68217	57301	16279	132,2783	17058

Джерело: побудовано авторами на основі [3]

Експорт є рушійною силою економічного зростання для відкритих економік, таких як Словенія, оскільки збільшує попит на товари та послуги, стимулюючи виробництво та зайнятість. Експорт стимулює виробництво, збільшуючи загальний попит на товари та послуги, що впливає на економічне зростання.

Прямі іноземні інвестиції забезпечують притік капіталу, технологій та знань, що підвищує продуктивність та сприяє економічному зростанню.

Індекс споживчих цін відображає інфляційні процеси, що впливають на купівельну спроможність і попит, стимулюють економічну активність.

ВВП залежить від кількох основних факторів: експорту, прямих інвестицій та індексу споживчих цін. Отже, рівняння для ВВП можна записати так:

$$GDP = \beta_0 + \beta_1 E + \beta_2 I + \beta_3 C + \varepsilon \quad (1)$$

де GDP – обсяг ВВП; E – обсяг експорту товарів і послуг; I – обсяг прямих закордонних інвестицій; C – індекс споживчих цін; ε – випадкова величина.

Інвестиції, у свою чергу, залежать від рівня ВВП і валових заощаджень.

Вищий ВВП підвищує очікування підприємців щодо майбутнього попиту, стимулює капіталовкладення та інвестиційні рішення.

Заощадження, в свою чергу, створюють фінансові ресурси для інвестицій, знижуючи вартість капіталу.

Рівняння для інвестицій можна записати так:

$$I = \gamma_0 + \gamma_1 GDP + \gamma_2 S + \varphi \quad (2)$$

де S – обсяг валових заощаджень; φ – випадкова величина.

Взаємодія цих рівнянь дозволяє точніше оцінити, як зміни в одній змінній впливають на інші, підкреслюючи важливість експорту, інвестицій та заощаджень для економічного розвитку Словенії.

Побудована модель дозволяє виявити ключові фактори економічного розвитку Словенії та може бути використана для розробки заходів економічної політики. Важливою особливістю дослідження є інтеграція прогнозів Європейської Комісії щодо цифровізації економіки, екологічної політики та демографічних викликів, що дозволяє адаптувати економічні стратегії країни відповідно до змін глобального середовища [4, с. 89].

Таким чином, впровадження симультативної моделі для прогнозування макроекономічних показників є дієвим інструментом підвищення якості економічного аналізу і прийняття стратегічних рішень.

Література:

1. Iaroslav Miller, Daniel Baksa, Phillipe D Karam, and Tugrul Vehbi. G3MOD: A Multi-Country Global Forecasting Model. International Monetary Fund. 2024. DOI: https://doi.org/10.5089/9798400295966.001

2. Зомчак Л.М., Старчевська І.М. Симультативне моделювання залежності економічного зростання та рівня інфляції України. *Науковий вісник Полтавського університету*. Випуск 1 (105), 2022. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-10

3. World Bank Group. Slovenia. URL: https://data.worldbank.org/country/slovenia?year=2023

4. Березька К.М. Економетрика: Основи теорії та комп’ютерний практикум. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 152 с.

Никифорчин Олег Зіновійович,

аспірант кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій за спеціальністю 051 Економіка

Хмельницький університет правління та права імені Леоніда Юзькова

Сучасні інструменти екологізації виробництва аграрних підприємств

Сільське господарство, як одна з найважливіших галузей економіки, суттєво впливає на навколишнє природне середовище, водночас залишаючись вразливим до наслідків екологічної нестабільності. У зв’язку з цим виникає нагальна потреба у впровадженні ефективних та інноваційних інструментів, спрямованих на зменшення негативного антропогенного впливу та забезпечення стійкого розвитку аграрного виробництва.

Сучасні інструменти екологізації — це не лише технологічні рішення, такі як прецизійне землеробство, біологізація виробництва чи використання відновлюваних джерел енергії, а й управлінські, економічні та нормативно-правові механізми, що формують екологічно відповідальну модель ведення господарства. Їхнє дослідження є важливим для формування дієвих стратегій переходу до екологічно збалансованого аграрного сектору, що відповідає принципам "зеленої економіки" та міжнародним стандартам сталого розвитку.

В умовах посилення інтеграційних процесів, зростання вимог до якості та безпеки сільськогосподарської продукції, а також посилення екологічного контролю на міжнародному рівні, аграрні підприємства України мають адаптуватися до нових реалій і впроваджувати сучасні екологічні практики. Тому дослідження інструментів екологізації виробництва є не лише актуальним, але й необхідним для формування конкурентоспроможного, соціально відповідального та екологічно безпечного аграрного сектору.

Екологізація виробництва – це процес упровадження системи заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу господарської діяльності на навколишнє природне середовище шляхом раціонального використання природних ресурсів, впровадження екологічно безпечних технологій, зниження рівня забруднення та переходу до принципів сталого розвитку [1]. Він охоплює модернізацію технологічних процесів, зменшення енерго- та ресурсоємності виробництва, утилізацію та повторне використання відходів, а також застосування відновлюваних джерел енергії.

Основними характеристиками екологізації виробництва є інтеграція екологічних чинників у всі етапи виробничого циклу, орієнтація на довгострокову екологічну ефективність, відповідальне ставлення до природного середовища, а також прагнення до гармонізації економічних інтересів підприємства з екологічними потребами суспільства. Важливою рисою екологізованого виробництва є дотримання принципів запобігання екологічним ризикам, а не лише усунення їх наслідків. Це вимагає активного використання інновацій, екоефективних технологій, екологічного моніторингу та систем управління навколишнім середовищем. У сучасних умовах екологізація стає не лише засобом охорони довкілля, а й важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства, зниження витрат, підвищення якості продукції та репутації на ринку. Вона сприяє переходу до нової моделі економічного зростання — зеленої економіки, де екологічна відповідальність і сталий розвиток є ключовими орієнтирами.

В свою чергу, екологізація виробництва аграрних підприємств – це цілісний процес впровадження екологічно безпечних, ресурсозберігаючих і технологічно обґрунтованих рішень у сільськогосподарське виробництво, спрямований на зменшення негативного впливу аграрної діяльності на навколишнє природне середовище, раціональне використання природних ресурсів та забезпечення довготривалої екологічної, економічної й соціальної стабільності аграрного сектору.

Роль екологізації у забезпеченні сталого сільського господарства є визначальною, оскільки вона дозволяє досягти балансу між продуктивністю аграрного виробництва, збереженням природного потенціалу та добробутом сільського населення. Завдяки впровадженню екологічно орієнтованих технологій (наприклад, органічного землеробства, біологічного захисту рослин, агролісомеліорації, точного землеробства), аграрні підприємства можуть підвищувати ефективність господарювання без виснаження ґрунтів, забруднення вод і повітря, втрати біорізноманіття. Крім того, екологізація сприяє формуванню позитивного іміджу аграрного бізнесу, зміцненню екологічної безпеки держави та адаптації до викликів зміни клімату.

У таблиці 1 нами систематизовано основні напрями та інструменти екологізація виробництва сільськогосподарського виробництва, що є ключовим інструментом переходу аграрного сектора до моделі сталого сільського господарства, яка забезпечує не лише економічну вигоду, а й соціальну відповідальність і екологічну збалансованість.

Таблиця 1. Концептуальні напрями та інструменти екологізації виробництва аграрних підприємств

Напрям екологізації	Інструменти	Необхідні ресурси	Очікувані ефекти
Раціональне використання ґрунтів	Сівозміни, мінімальний обробіток ґрунту, покривні культури	Агроекономічне планування, насіння покривних культур	Збереження родючості, зменшення ерозії, покращення структури ґрунту
Органічне виробництво	Відмова від синтетичних добрив та пестицидів, біопрепарати	Органічні добрива, сертифікація, навчання персоналу	Екологічна безпека продукції, підвищення цінності на ринку
Енергоефек-тивність та відновлювана енергія	СЕС, біогазові установки, енергоощадна техніка	Інвестиції в обладнання, технічне обслуговування	Зменшення витрат на енергію, скорочення викидів CO_2
Зниження забруднення водних ресурсів	Буферні смуги, системи крапельного зрошення, біологічна очистка стоків	Інженерні рішення, фільтрувальні системи	Зменшення хімічного навантаження на водні об'єкти, збереження водних екосистем
Управління агровідходами	Компостування, переробка залишків, біогазові комплекси	Організація логістики збору і переробки	Скорочення кількості відходів, виробництво добрив або енергії з біомаси
Агроекологічний моніторинг	GIS-системи, дистанційне зондування, аналіз ґрунту та води	Програмне забезпечення, фахівці-аналітики	Прийняття рішень на основі даних, підвищення ефективності екологічного контролю
Збереження біорізноманіття	Впровадження природоохоронних зон, агролісомеліорація, екологічні коридори	Земельні ресурси, консультації з екологами	Стабілізація агроекосистем, захист флори й фауни
Екологічна сертифікація та стандарти	Впровадження міжнародних стандартів (ISO 14001, GlobalG.A.P.)	Консультаційні послуги, аудит, навчання персоналу	Підвищення довіри споживачів, доступ до міжнародних ринків

Примітка. Систематизовано автором на основі [2; 3]

Екологізація виробництва аграрних підприємств є багатогранним процесом, який передбачає впровадження різноманітних напрямів та інструментів, спрямованих на зниження негативного впливу сільського господарства на навколишнє середовище. Одним із ключових напрямів є раціональне використання ґрунтів, що досягається завдяки впровадженню сівозмін, мінімального обробітку ґрунту, агротехнічних заходів проти ерозії та використанню покривних культур. Це сприяє збереженню родючості, покращенню структури ґрунту та зниженню ризиків деградації. Іншим важливим напрямом є розвиток органічного виробництва, що передбачає відмову від хімічних добрив і пестицидів, застосування біопрепаратів, органічних добрив і сертифікованих методів ведення господарства. Органічне виробництво забезпечує екологічну безпеку продукції та сприяє формуванню її високої доданої вартості на ринку.

Важливу роль відіграє впровадження енергоефективних рішень та відновлюваних джерел енергії, зокрема сонячних панелей, біогазових установок та енергоощадної техніки. Це дозволяє аграрним підприємствам скорочувати витрати на енергоресурси, зменшувати викиди парникових газів та підвищувати енергонезалежність. Значного значення набуває напрям зниження забруднення водних ресурсів, реалізація якого можлива шляхом впровадження буферних смуг, використання систем крапельного зрошення, біологічної очистки стічних вод та дотримання санітарних норм у зоні

водозабору. Це дозволяє зменшити потрапляння агрохімікатів у водойми, зберегти водні екосистеми та покращити якість питної води в сільській місцевості.

Управління агровідходами також є важливою складовою екологізації, яка передбачає компостування органічних залишків, переробку відходів на біогаз або добрива, що дозволяє не лише зменшити екологічне навантаження, а й отримати додаткову продукцію. Ефективним інструментом екологізації є агроекологічний моніторинг, який базується на використанні геоінформаційних систем (GIS), дистанційного зондування, хімічного аналізу ґрунтів і води. Завдяки цьому аграрії можуть приймати рішення на основі точних даних, своєчасно реагувати на екологічні загрози та оптимізувати технологічні процеси.

Окремий напрям пов'язаний із збереженням біорізноманіття в агроландшафтах шляхом створення природоохоронних зон, впровадження агролісомеліорації, підтримки екологічних коридорів, що забезпечує стійкість екосистем і відновлення природного балансу. Сучасні аграрні підприємства дедалі частіше впроваджують екологічну сертифікацію та дотримуються міжнародних стандартів, зокрема ISO 14001, GlobalG.A.P., що вимагає відповідності до екологічних норм, проведення екологічного аудиту та навчання персоналу. Це підвищує довіру з боку споживачів, відкриває доступ до європейських ринків і зміцнює репутацію підприємства.

Кожен із зазначених напрямів вимагає відповідних ресурсів – фінансових, організаційних, людських, а також технічної підтримки, консалтингу та державного стимулювання. Проте впровадження інструментів екологізації дає довгострокові позитивні ефекти – зниження екологічних ризиків, збереження ресурсної бази, підвищення рентабельності, зміцнення екологічної безпеки та підвищення соціальної відповідальності бізнесу. Таким чином, екологізація виробництва є не лише вимогою часу, а й стратегічною необхідністю для забезпечення сталого розвитку аграрного сектора в умовах змін клімату, жорсткіших екологічних регламентів та зростаючої екологічної свідомості суспільства.

Таким чином, використання сучасних інструментів екологізація виробництва аграрних підприємств є стратегічно важливим напрямом розвитку сучасного сільського господарства, що забезпечує збереження природного середовища, ресурсів і біорізноманіття, що є основою довготривалої продуктивності аграрного сектору. Впровадження екологічних інструментів дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив на екосистеми, а й підвищити ефективність і конкурентоспроможність підприємств. Сучасні технології, моніторингові системи та енергоощадні рішення сприяють оптимізації виробництва та зниженню витрат, органічне виробництво та екологічна сертифікація відкривають доступ до нових ринків і зміцнюють довіру споживачів. Раціональне використання ґрунтів і водних ресурсів забезпечує стабільність агровиробництва в умовах змін клімату.Також екологізація сприяє реалізації принципів «зеленої» економіки та інтеграції України до європейських екологічних стандартів.

Література:

1. Mehdizadeh S., Behmanesh J., Khalili K. Using MARS, SVM, GEP and empirical equations for estimation of monthly mean reference evapotranspiration. *Computers and Electronics in Agriculture.* 2017. No. 139. p. 103-114.

2. Faridi H. Mohammad Aboonajmi University of Tehran "Application of machine vision in agricultural products" Tehran, 2017.

3. Dutta R., Smith D., Rawnsley R., Bishop-Hurle, G., Hills J., Timms G., Henry D. Dynamic cattle behavioural classification using supervised ensemble classifiers. *Computers and Electronics in Agriculture.* 2015. No. 111. p. 18-28.

Огородня Вікторія Сергіївна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Ресурсний потенціал підприємства

В умовах динамічного розвитку ринку, зростання конкуренції та необхідності сталого розвитку, ключовим чинником забезпечення ефективної діяльності підприємства є формування та раціональне використання його ресурсного потенціалу. Цей потенціал відображає не лише наявні ресурси, але й здатність підприємства ефективно їх мобілізувати, поєднувати та розвивати для досягнення стратегічних цілей. Ресурсний потенціал підприємства є інтегрованою категорією, що включає сукупність матеріальних, нематеріальних, фінансових, трудових, природних та інформаційних ресурсів, які використовуються у процесі виробництва товарів або надання послуг. Він охоплює як матеріальні активи (будівлі, устаткування, сировина), так і нематеріальні (знання, досвід, інтелектуальна власність), а також фінансові ресурси (власний капітал і залучені кошти), кадровий потенціал та інформаційно-комунікаційні системи.

У науковій літературі відсутня єдина точка зору на структуру ресурсного потенціалу. Одні дослідники обмежуються класичними елементами (фінансовими, матеріальними, трудовими), інші розширюють перелік, включаючи соціальні, екологічні, інтелектуальні й управлінські компоненти. Наприклад, Вишневська О. М. включає в ресурсний потенціал не лише ресурси, а й управлінську здатність до їх ефективного застосування [1]. Сердак С. Е. акцентує увагу на досягненні місії та стратегічних цілей підприємства через використання ресурсів. Зарубіжні вчені, зокрема П. Друкер, Е. Пенроуз, Р. Грант, Д. Тіс, розглядають ресурсний потенціал як динамічну систему, що забезпечує створення цінності та конкурентних переваг через унікальні комбінації ресурсів і компетенцій (табл.1).

Таблиця 1 Трактування поняття «ресурсний потенціал підприємства»

Автор	Ресурси	Трактування поняття «ресурсний потенціал»
О.А. Материнська А.О Ярова	Матеріальні, нематеріальні, трудові, фінансові	Сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також здатність персоналу ефективно їх використовувати для реалізації стратегічних цілей і виконання місії підприємства.
М.В. Гладій	Промислові, природні, трудові	Інтегрована результативність використання промислових і природних ресурсів разом із трудовими, що вимірюється обсягом валової й товарної продукції, виробленої з одиниці площі.
В.П. Славов О.В. Коваленко	Виробничі, природні, науковотехнічні.	Багатогранне поняття, яке слугує основою матеріального відтворення, поєднуючи продуктивні сили та виробничі відносини з урахуванням балансу кількісних і якісних характеристик ресурсів.
А.А. Томпсон А.Дж. Стрікленд	Капітальні, інтелектуальні, науковотехнічні.	Складна система, що охоплює знання й досвід підприємства, інтелектуальний капітал, конкурентні переваги, професійні навички працівників, стратегічні ресурси та досягнення на ринку, необхідні для успішного ведення конкурентної боротьби.
М. Портер	Конкурентні, економічні, людські	Потенціал підприємства як набір внутрішніх ресурсів, які забезпечують стійку конкурентну перевагу на основі ланцюга цінності та стратегічного позиціювання

Продовження таблиці 1

Дж. Барні	Матеріальні, нематеріальні, стратегічні	Ресурсний потенціал – це ті ресурси підприємства, які є цінними, рідкісними, незамінними та важко відтворюваними, і які сприяють досягненню довгострокової переваги
К. Прегерсон	Економічні, соціальні, екологічні	Під ресурсним потенціалом розуміється інтегративна здатність підприємства або території використовувати доступні ресурси сталим чином для розвитку
П. Друкер	Людські, організаційні, управлінські	Ресурсний потенціал — це не лише наявність ресурсів, а й ефективність їх управління, організації праці та інноваційного підходу до управління знаннями
Е. Пенроуз	Інтелектуальні, технологічні, управлінські	Ресурсний потенціал підприємства — це динамічна комбінація знань, навичок, досвіду та інноваційних підходів, що забезпечують стійке зростання
Р. Грант	Знаннєві, технічні, фінансові	Ресурсний потенціал – це здатність підприємства створювати цінність завдяки унікальній комбінації ресурсів і їх координації в межах стратегії
Д. Тіс	Динамічні, стратегічні, інноваційні	Ресурсний потенціал трактується як динамічна здатність фірми інтегрувати, розвивати та реконфігурувати внутрішні й зовнішні ресурси у відповідь на зміни середовища

Примітка: систематизовано автором на основі [3].

В умовах цифрової трансформації економіки формування і нарощування ресурсного потенціалу набуває нових характеристик. Сучасне підприємство має не лише володіти ресурсами, а й активно вдосконалювати механізми їхнього залучення, координації та оновлення. До ключових напрямів нарощування ресурсного потенціалу в сучасних умовах можна віднести:

1. Цифровізацію виробничих процесів, зокрема впровадження автоматизованих систем, використання Інтернету речей, хмарних технологій і штучного інтелекту для підвищення ефективності використання ресурсів.

2. Розвиток людського капіталу шляхом цифрового навчання персоналу, формування нових цифрових компетенцій, стимулювання командної роботи й інноваційної ініціативи.

3. Удосконалення систем управління на основі даних. Впровадження аналітики великих даних та цифрових дашбордів для обґрунтованого прийняття рішень.

4. Оптимізацію фінансового потенціалу за допомогою залучення нових форм фінансування, автоматизації бюджетування та контролю фінансових потоків.

5. Цифрову трансформацію інформаційного ресурсу, що передбачає інтеграцію ERP-, CRM- та SCM-систем для забезпечення прозорості й ефективності інформаційного обміну.

6. Активізацію інноваційного й інтелектуального потенціалу шляхом інвестування у захист інтелектуальної власності, підтримки внутрішнього підприємництва.

7. Екологізацію ресурсного потенціалу, зокрема використання відновлюваних джерел енергії, запровадження ресурсозберігаючих технологій і принципів циркулярної економіки.

Таким чином, у цифрову епоху ресурсний потенціал трансформується з пасивного набору засобів у стратегічний інструмент сталого розвитку підприємства, що забезпечує гнучкість, адаптивність і довгострокову конкурентоспроможність.

Література:

1. Вишневська О. М., Калюжна О. В. Ресурсний потенціал тваринництва підприємств сільських територій. *Економіка АПК.* 2008. № 12. С. 32–37.

2. Гарбар А., Рабаджи Т., Шабатура Т. Ресурсний потенціал підприємства: суть та структура. *The current state of development of world science: characteristics and features* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Lisbon, Portuguese Republic, 15 груд. 2023 р. С. 20–21. URL: https://doi.org/10.36074/scientia-15.12.2023.

3. Смолич Д., Тимошук І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 75–82. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-14.

Падун Юлія Олександрівна
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Місцеві бюджети в умовах нестабільності світової економіки: виклики та механізми адаптації

У сучасних умовах зростаючої глобальної економічної нестабільності, з непередбачуваними коливаннями ринку, стрімкою інфляцією та геополітичною напруженістю традиційні моделі формування та виконання місцевого бюджету стикаються з дедалі більшими проблемами. Ці зовнішні фактори призвели до зменшення надходжень, що ускладнює прогнозування та ефективне управління місцевими фіскальними ресурсами. Тому існує нагальна потреба трансформації управління місцевими бюджетами, створення гнучких механізмів адаптації та пошуку нових інструментів для забезпечення фінансової стійкості територіальних громад. Вивчення цих процесів має велике значення для розуміння майбутніх стратегій фінансового розвитку та підтримки місцевих органів влади для ефективного виконання своїх функцій в умовах глобальної нестабільності.

Бюджетна система України включає державний бюджет і місцеві бюджети, які становлять плани формування та використання коштів адміністративно-територіальних одиниць (АРК, областей, районів, міст, селищ, сіл). Правовою основою для формування та виконання місцевих бюджетів є Конституція, Закон про бюджет та спеціальні закони, особливо Закон про місцеву автономію. Бюджет територіальних громад відрізняється від обласного та районного тим, що його призначенням є забезпечення функцій і повноважень місцевого самоврядування, а не лише спільних інтересів громади. Його формулювання та реалізація базується на принципах єдності, збалансованості, незалежності, цілісності, легітимності, субсидіарності, актуальності, чесності, справедливості, відкритості, прозорості, ефективності та результативності. Місцеві бюджети виконують багато важливих функцій, зокрема перерозподільну, регулюючу, накопичувальну, облікову, стабілізаційну, соціальну, стимулюючу, контрольну, інвестиційну та забезпечують самостійність [1].

Склад місцевих бюджетів залежить головним чином від податкових надходжень, і частка податкових надходжень сильно коливається між 2020 та 2024 роками (зростає у 2020 та 2022 роках та зменшується у 2021 та 2024 роках). Також важливим джерелом є фінансування органів державного управління, обсяг якого також змінювався протягом досліджуваного періоду (у 2020 та 2022 роках зменшувався, у 2021, 2023 та 2024 роках збільшувався). Неподаткові надходження становлять незначну частку в структурі доходів місцевих бюджетів, але їх обсяг також змінюється (зменшується у 2020, 2022 та 2024 роках, зростає у 2021 та 2023 роках). Крім того, незважаючи на те, що складання місцевого бюджету включає доходи від капітальних операцій, кошти цільових фондів, грошові перекази від міжнародних партнерів та інші доходи, їхня частка в загальній

структурі доходів є відносно невеликою та також зазнала певних змін протягом періоду 2020-2024 років [2] [3].

Аналіз видатків місцевих бюджетів з 2020 по 2024 рік показує, що відбулися суттєві зміни у видатках місцевих бюджетів через вплив повномасштабного вторгнення та інших соціально-економічних факторів. У 2021 році видатки в таких сферах, як загальнодержавні функції, громадський порядок, охорона навколишнього середовища, охорона здоров'я, соціальне забезпечення та міжбюджетні трансферти, зменшилися, а в інших сферах – зросли. За період 2021-2022 років негативна динаміка охоплює економічну діяльність, охорону навколишнього середовища, житлово-комунальне господарство та міжбюджетні трансферти, а позитивна – освіту, охорону здоров'я, функції держави та громадський порядок. У 2023 році зменшуються видатки на освіту, охорону здоров'я, розумовий та фізичний розвиток, функції держави та економічну діяльність, а збільшуються видатки на громадський порядок, охорону навколишнього середовища, житлово-комунальне господарство, соціальне забезпечення та міжбюджетні трансферти. У 2024 році зберігається змішаний характер змін: зростання видатків у сфері соціального забезпечення, оборони та безпеки, що відповідає пріоритетам воєнного часу, а також часткове відновлення інвестицій у відбудову інфраструктури. Ці зміни відображають нагальні потреби людей і соціально-економічні умови різних регіонів [3].

Важливим аспектом є виконання місцевих бюджетів, яке протягом досліджуваного періоду характеризувалося недовиконанням річного плану за доходами (окрім 2021 року) та видатками. Забезпечення балансу між доходами та видатками є ключовим для сталого розвитку адміністративно-територіальних одиниць.

З метою адаптації місцевих бюджетів до умов нестабільної світової економіки доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію видаткової частини, диверсифікацію доходних джерел та підвищення ефективності бюджетного менеджменту. Оптимізація видатків передбачає проведення аудиту ефективності бюджетних програм, ідентифікацію та ревізію неефективних проєктів, запровадження енергоощадних технологій та використання електронних систем публічних закупівель, а також посилення фінансового контролю за цільовим використанням бюджетних коштів. Диверсифікація доходів досягається шляхом інтенсифікації взаємодії з місцевими платниками податків, активізації інвестиційної діяльності, сприяння розвитку малого та середнього підприємництва, раціонального використання комунального майна та залучення позабюджетних коштів через грантові програми.

Підвищення ефективності бюджетного управління включає в себе перехід до середньострокового бюджетного планування, застосування програмно-цільового методу, цифровізацію бюджетних процесів та формування резервних фондів. Важливим елементом адаптації є також зміцнення міжбюджетної співпраці та забезпечення публічності й прозорості бюджетного процесу шляхом активного залучення громадськості [4]. Системне застосування зазначених механізмів сприятиме забезпеченню фінансової стійкості місцевих бюджетів та створенню передумов для сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах глобальної економічної волатильності.

Література

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010. URL: http: //zakon.rada.gov.ua.
2. Радіонов Ю. Д. Формування і виконання державного та місцевих бюджетів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-55
3. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: https://openbudget.gov.ua/ (дата звернення 29.04.2025).

4. Скрипник Г. О., Якименко В. П. Місцеві бюджети: сучасний стан та особливості формування. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: file:///C:/Users/Professional/Downloads/3880-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3802-1-10-20240520.pdf

Петришена Анастасія Костянтинівна,
здобувачка на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Перспективи та виклики для співпраці України з Європейським інвестиційним банком

В умовах затяжної війни та глибокої економічної кризи Україна перебуває у критичній потребі зовнішньої фінансової підтримки для відновлення інфраструктури, стабілізації бюджету та забезпечення життєво важливих функцій держави. Через обмежені внутрішні ресурси особливої ваги набуває співпраця з міжнародними фінансовими організаціями (МФО), які здатні надати не лише фінансування, але й експертну допомогу. Така підтримка дозволяє країні залучати довгострокові кредити на вигідних умовах, реалізовувати масштабні інфраструктурні проєкти та забезпечувати соціальні програми. Одним із ключових партнерів України серед МФО є Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), який з 2004 року бере активну участь у фінансуванні важливих проєктів у країні. У контексті євроінтеграції та післявоєнного відновлення роль ЄІБ як стратегічного фінансового партнера стає дедалі важливішою.

Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) — це фінансова інституція Європейського Союзу, заснована у 1958 році відповідно до Римського договору з метою фінансування довгострокових інвестицій, що сприяють розвитку економіки та інтеграції країн-членів ЄС. Банк підтримує інфраструктурні, екологічні, соціальні та інноваційні проєкти як в межах ЄС, так і за його межами. Співпраця ЄІБ з Україною розпочалася у 2005 році, а з 2006 року діє Рамкова угода, яка визначає основи партнерства. З того часу банк став одним із найбільших фінансових партнерів України у сфері відновлення та модернізації. [3]

За роки співпраці Європейський інвестиційний банк надав Україні значну фінансову підтримку, спрямовану на модернізацію інфраструктури, підтримку громадських послуг та відновлення після збройної агресії. Особливо активно допомога надається у період повномасштабної війни, коли країна потребує оперативного відновлення критично важливих об’єктів. Нижче подано узагальнену інформацію про фінансування, яке Україна отримала від ЄІБ у 2022-2024 році, із зазначенням основних напрямів використання коштів (табл. 1).

Таблиця 1. Фінансова допомога ЄІБ Україні у 2022-2024 році

Напрям фінансування	Сума (€ млн)	Короткий опис
Соціальна інфраструктура	55	Відновлення 151 об'єкта: шкіл, лікарень, систем опалення та водопостачання у 12 областях
Муніципальні проєкти	14,5	Модернізація водопостачання та освітлення в Миколаєві та Дніпрі
Громадський транспорт	17,25	Закупівля транспорту для Києва, Одеси та Сум
	16,5	Оновлення транспорту в Києві, Миколаєві, Івано-Франківську та Одесі
Відновлення автодоріг	43,48	Відновлення траси М-01 (Київ – Чернігів – Нові Яриловичі)

Продовження таблиці 1

Різні регіональні проєкти	100	Відновлення об'єктів у 18 областях України
Загальна сума фінансування	246,73	

Джерело: складено автором на основі [2,4,5,6,7,8]

Інформація представлена у таблиці дозволяє стверджувати, що у 2022–2024 роках Україна отримала від Європейського інвестиційного банку фінансування на суму близько 246,73 млн євро. Найбільшу частку допомоги було спрямовано на відновлення соціальної інфраструктури – 55 млн євро, які пішли на реконструкцію понад 150 об'єктів у 12 областях, включаючи школи, лікарні, дитячі садки та об'єкти водопостачання. Значну підтримку отримали муніципальні проєкти (14,5 млн євро) у таких містах як Миколаїв і Дніпро, де фінансувалося оновлення систем освітлення, водовідведення та житлової інфраструктури. Також 33,75 млн євро були спрямовані на розвиток громадського транспорту, зокрема закупівлю нових автобусів, тролейбусів і трамваїв для Києва, Одеси, Миколаєва, Івано-Франківська та Сум. На автомобільну інфраструктуру (відновлення дороги М-01 "Київ — Чернігів — Нові Яриловичі") було виділено 43,48 млн євро, що є ключовим кроком для забезпечення логістики та обороноздатності регіону. Окрім того, 100 млн євро були направлені на відновлення об'єктів у 18 регіонах України, що свідчить про комплексний підхід ЄІБ до підтримки національного відновлення. Таким чином, дані таблиці демонструють цілеспрямовану та масштабну підтримку з боку ЄІБ, орієнтовану на критично важливі сфери відновлення України.

Також, варто звернути увагу на перспективи подальшої співпраці, зокрема участь України у програмі Ukraine Facility, яка передбачає 50 млрд євро на потреби відбудови та європейської інтеграції. ЄІБ підтримує проєкти з модернізації залізничної інфраструктури, ремонту пошкоджених будівель і відновлення соціальних установ. Особлива увага приділяється розвитку приватного сектору, зокрема малих та середніх підприємств. ЄІБ також планує збільшити фінансування для стимулювання іноземних інвестицій в Україну.[1]

Одним із головних викликів співпраці України з ЄІБ є необхідність надання державних гарантій для реалізації великих інвестиційних проєктів. У нинішніх умовах війни та обмеженого державного бюджету забезпечення таких гарантій є складним завданням. Додаткові труднощі створює обмежена інституційна спроможність та складні адміністративні процедури, які часто затримують підготовку та реалізацію інвестиційних ініціатив. Триваючий збройний конфлікт підвищує ризики для інвесторів, що ускладнює реалізацію інфраструктурних проєктів, особливо у прифронтових регіонах. Малий і середній бізнес також стикається з труднощами у доступі до фінансування, що обмежує їхню участь у процесах відновлення економіки. Додатковою проблемою залишається недостатня координація між центральними та місцевими органами влади, що призводить до дублювання зусиль та неефективного використання наявних ресурсів.[1]

Для зменшення навантаження на державний бюджет доцільно розробити альтернативні механізми забезпечення гарантій, зокрема через залучення гарантій міжнародних фінансових організацій або створення спеціальних фондів. Важливим напрямом є також підвищення інституційної спроможності шляхом запровадження програм навчання для працівників державних установ, оптимізації адміністративних процесів і впровадження цифрових рішень, що сприятиме ефективнішій реалізації проєктів. Для зниження ризиків, пов'язаних із війною, необхідно забезпечити безпеку інвесторів і проєктів через створення спеціальних зон безпеки та надання страхових механізмів. Розширення доступу до фінансування для малого і середнього бізнесу

можливе завдяки розробці спеціальних кредитних програм, спрощенню вимог до позичальників і наданню консультаційної підтримки. Крім того, посилення координації між різними рівнями влади шляхом створення міжвідомчих груп та впровадження спільних платформ для обміну інформацією забезпечить узгодженість дій і ефективніше використання ресурсів.

Отже, для успішної реалізації спільних проєктів необхідно посилити інституційну спроможність, забезпечити прозорість у використанні коштів і вдосконалити управлінські процеси. Розширення співпраці з ЄІБ сприятиме не лише відновленню України після війни, але й її наближенню до європейських стандартів у сфері стратегічного планування, фінансового контролю, екологічної відповідальності та управління інфраструктурними проєктами, що є важливим кроком на шляху до інтеграції з ЄС.

Література:

1. European Commission and EIB Group sign €2 billion guarantee under Ukraine Facility to support country's reconstruction and resilience. URL: https://www.eib.org/en/press/all/2025-124-european-commission-and-eib-group-sign-eur2-billion-guarantee-under-ukraine-facility-to-support-country-s-reconstruction-and-resilience

2. Україна: ЄІБ надав 55 млн євро на відновлення соціальної інфраструктури. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayina-yeib-nadav-55-mln-yevro-na-vidnovlennya-sotsialnoyi-infrastruktury

3. Економічний словник термінів. URL: https://subjectum.eu/economic/dict/279.html

4. ЄІБ надає Україні 60 млн євро на відновлення важливої дороги і громадський транспорт. URL: https://www.eurointegration.com.ua/news/2024/12/6/7200100/

5. Відновлення інфраструктури, підтримка енергетики - пріоритети співпраці Уряду з ЄІБ на 2025 рік. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/infrastructure_restoration_and_energy_support_are_the_priorities_of_the_governments_cooperation_with_the_eib_for_2025_minister_of_finance_of_ukraine_meets_with_the_president_of_the_eib-5015

6. Україна та ЄІБ підписали Меморандум про взаєморозуміння: Сторони визначили пріоритети співпраці на наступні 10 років. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ukraine_and_the_eib_signed_a_memorandum_of_understanding_the_parties_set_priorities_for_cooperation_for_the_next_10_years-4568

7. Україна: ЄІБ надав 14,5 млн євро на підтримку муніципальних проєктів у постраждалих від війни Миколаєві та Дніпрі. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/україна-єіб-надав-145-млн-євро-на-підтримку-муніципальних-проєктів-у-постраждалих-від-війни_uk

8. The EIB portfolio of projects in the public sector of Ukraine is the largest among international financial institutions: Olga Zykova during the EIB portfolio review. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/news/portfel-proektiv-ieib-u-derzhavnomu-sektori-ukrainy-ie-naibilshym-za-obsiahom-sered-mizhnarodnykh-finansovykh-orhanizatsii-olha-zykova-pid-chas-perehliadu-portfelia-ieib

Подолянчук Богдан Володимирович,
аспірант кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій за спеціальністю 051 Економіка
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Детермінанти ефективного використання людського капіталу в цифровій економіці

В сучасних умовах людський капітал стає ключовим ресурсом економічного зростання, інноваційного розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Проте ефективність його використання значною мірою залежить від здатності адаптуватися до цифрових змін, упроваджувати нові управлінські моделі та розвивати цифрові навички. Водночас цифровізація створює як нові можливості для підвищення продуктивності праці та гнучкості робочих процесів, так і виклики, пов'язані з ризиком цифрової нерівності, втрати традиційних робочих місць, браком висококваліфікованих кадрів. У зв'язку з цим зростає потреба в ідентифікації та аналізі чинників, які визначають ефективне використання людського капіталу саме в цифровому середовищі. Такими детермінантами можуть бути рівень цифрової грамотності, інституційна підтримка, доступ до технологій, інвестиції в освіту та професійний розвиток, мотиваційна політика організацій, а також здатність до інноваційної діяльності. Дослідження цих аспектів має важливе значення для формування державної політики, стратегій підприємств і програм розвитку людських ресурсів, що сприятимуть успішній цифровій трансформації економіки.

В цілому **е**фективне використання людського капіталу — це процес максимально повного й раціонального залучення знань, навичок, компетенцій, творчого потенціалу та мотивації працівників з метою досягнення високих результатів діяльності організації чи економіки загалом, за умови забезпечення стійкого розвитку, інноваційності та конкурентоспроможності в умовах мінливого середовища, зокрема цифрової трансформації. Це означає не лише раціональне розміщення працівників відповідно до їхніх здібностей, а й створення умов для постійного навчання, професійного зростання, адаптації до нових технологій і форм праці, що дозволяє повністю реалізувати потенціал людського капіталу.

На основі системного дослідження наукових джерел нами виділено базові елементи ефективного використання людського капіталу підприємства в умовах цифрової економіки (табл.1), визначено засоби їх формування та/або розвитку та ефекти які в результаті досягаються.

Таблиця 1. Елементи ефективного використання людського капіталу в умовах цифрової економіки

Елемент	Зміст	Засоби формування / розвитку	Ефекти
1	2	3	4
Цифрова грамотність	Наявність навичок користування цифровими інструментами, платформами, базовими поняттями інформаційної безпеки та цифрової етики.	Проведення тренінгів, інтерактивних курсів, сертифікацій з ІКТ, використання симуляцій та практичних кейсів.	Покращення цифрової адаптивності персоналу, підвищення ефективності, зменшення цифрового розриву.

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Перманентне навчання	Безперервне оновлення та поглиблення професійних знань і компетенцій в умовах швидких змін на ринку праці.	Запровадження LLL-платформ, підтримка внутрішнього навчання, мотивація до самонавчання, участь у професійних спільнотах.	Формування конкурентоспроможної робочої сили, адаптація до інновацій, зменшення обсягів перекваліфікації.
Гнучкість мислення	Здатність критично аналізувати, адаптуватися до нових умов, мислити стратегічно та приймати обґрунтовані рішення в нестандартних ситуаціях.	Впровадження кейс-методів, міждисциплінарного підходу, ситуаційного навчання, гейміфікації у навчальному процесі.	Розвиток лідерського та інноваційного потенціалу, прискорення ухвалення рішень, відкритість до експериментів.
Інституційна підтримка	Сприяння з боку держави, бізнесу та освітніх інституцій для створення сприятливого середовища розвитку людського капіталу.	Реалізація державних програм, стимулювання державно-приватного партнерства, підтримка дуальної освіти.	Зростання доступу до освітніх ресурсів, кадрового резерву, посилення відповідальності бізнесу за розвиток працівників.
Мотиваційне середовище	Наявність матеріальних та нематеріальних стимулів для підвищення залученості, ефективності та творчості працівників.	Формування системи премій, внутрішнього визнання, можливості кар'єрного росту, запровадження гнучких KPI.	Підвищення продуктивності праці, зменшення рівня стресу, зростання задоволеності працівників.
Гнучкі форми зайнятості	Забезпечення умов для віддаленої роботи, проектної зайнятості, гнучкого графіку та цифрового фрілансу.	Розробка політик гнучкої зайнятості, підтримка цифрових платформ, управління продуктивністю в онлайн-середовищі.	Покращення балансу між роботою і життям, розширення можливостей для залучення спеціалістів з різних регіонів.
Цифрове лідерство	Наявність керівників, здатних ефективно управляти цифровими трансформаціями, формувати цифрову культуру й адаптувати команди.	Підготовка цифрових лідерів, менторські програми, тренінги з трансформаційного та адаптивного лідерства.	Зростання ефективності цифрової трансформації, підвищення гнучкості команд, розвиток внутрішнього підприємництва.
Розвинена цифрова інфраструктура	Доступ до швидкісного інтернету, хмарних сервісів, цифрових інструментів та безперебійної технічної підтримки.	Інвестування в IT-інфраструктуру, модернізація обладнання, впровадження хмарних сервісів та кіберзахисту.	Покращення якості цифрових процесів, мінімізація технічних збоїв, збільшення швидкості роботи.

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4
Психологічна безпека	Створення комфортного робочого середовища, в якому працівники не бояться висловлювати ідеї, почувають себе захищено.	Психологічне консультування, підтримка лідерів думок, впровадження політик Diversity&Inclusion.	Формування довірливого середовища, підвищення інноваційності, зменшення ризику вигорання.
Управління знаннями	Систематичне накопичення, обмін, передача та збереження знань і досвіду в організації.	Використання баз знань, внутрішніх Wiki, платформи колективного навчання, збереження кращих практик.	Формування (збереження) організаційної пам'яті, швидка адаптація нових працівників, збереження критичних знань.

Примітка. Систематизовано автором на основі [1-4]

Ефективне використання людського капіталу в цифровій економіці базується на сукупності взаємопов'язаних елементів, які забезпечують повну реалізацію потенціалу працівників в умовах цифрової трансформації. Насамперед ключовим елементом є цифрова грамотність, що охоплює базові навички роботи з інформаційно-комунікаційними технологіями, аналітичне мислення, здатність працювати з великими обсягами даних і орієнтуватися в цифровому середовищі. Важливим є також перманентне навчання, що передбачає безперервний розвиток професійних та цифрових компетенцій протягом усього життя. Успішна адаптація до цифрових змін вимагає від працівників гнучкості мислення, відкритості до інновацій і готовності до змін. Наступним елементом є інституційна підтримка, зокрема наявність державних і корпоративних програм перепідготовки, підвищення кваліфікації та інвестування в людський капітал. Не менш важливим чинником є мотиваційне середовище, яке стимулює до продуктивної праці, інноваційної активності та ініціативності.

У цифровій економіці високі результати досягаються там, де організації створюють гнучкі форми зайнятості, такі як віддалена робота, проєктна діяльність і змішані формати, що дозволяє краще балансувати професійне і особисте життя. Ефективність використання людського капіталу підвищується завдяки використанню цифрових платформ і технологій, які оптимізують комунікацію, автоматизують рутинні процеси та розкривають потенціал співробітників. Організаційна культура, орієнтована на інновації, співпрацю та довіру, сприяє активному залученню працівників до процесів прийняття рішень. Важливим є також лідерство в цифрову епоху, яке потребує нових підходів до управління, таких як фасилітація, наставництво та підтримка командної взаємодії. Необхідно враховувати й рівень розвитку цифрової інфраструктури, що визначає можливості доступу до інтернету, хмарних сервісів та технологій штучного інтелекту.

Крім того, вагомими є соціальні гарантії та захист працівників, які забезпечують стабільність і мотивацію до продуктивної праці в умовах технологічної невизначеності. Інвестиції в інтелектуальний капітал, тобто в розвиток знань, інновацій і дослідницької діяльності, також є критично важливими. В умовах цифрової економіки особливу роль відіграє аналітика персоналу (HR-аналіз), яка дозволяє приймати управлінські рішення на основі даних, підвищуючи ефективність кадрової політики. Індивідуалізація підходів до розвитку персоналу забезпечує урахування особливостей, здібностей і кар'єрних цілей кожного працівника. Значення має й ментальність безперервного вдосконалення, яка формує внутрішню мотивацію до саморозвитку.

Також важливим є забезпечення інклюзивності та гендерної рівності в цифровому просторі, що розширює доступ до можливостей для всіх груп населення. Психологічна безпека та створення умов для вільного висловлення думок у команді підвищують довіру та ефективність взаємодії. Успішне використання людського капіталу також залежить від чіткого стратегічного бачення організації щодо цифрового розвитку та ролі працівників у цьому процесі. Кооперація між бізнесом, освітою та державою створює екосистему для розвитку сучасних навичок і підготовки кадрів. Використання технологій штучного інтелекту та автоматизації дозволяє працівникам зосередитися на більш креативних і ціннісних завданнях. Ефективність підвищується також завдяки доступу до відкритих освітніх ресурсів і можливості здобувати нові знання в зручному форматі. Підтримка підприємницької ініціативи та розвиток внутрішніх інновацій мотивують працівників проявляти активність і самостійність.

Ключовим елементом є також управління знаннями в організації — створення механізмів обміну досвідом, навчання у процесі роботи та збереження інтелектуального капіталу. Значну роль відіграє оцінка ефективності використання людського капіталу за допомогою цифрових інструментів і метрик. Важливо формувати позитивний імідж роботодавця, орієнтованого на розвиток і турботу про працівників, що підвищує залученість і лояльність персоналу. Цифрова етика — дотримання норм конфіденційності, відповідального використання даних і прозорості — стає невід'ємною складовою ефективної взаємодії. Нарешті, успішне використання людського капіталу передбачає системний підхід до трансформації корпоративної структури, спрямований на адаптацію до викликів цифрової доби та досягнення сталого розвитку. Усі ці елементи в комплексі створюють підґрунтя для формування ефективної моделі управління людським капіталом у цифровій економіці.

Отже, ефективне використання людського капіталу в умовах цифрової економіки є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку організацій. Цифровізація трансформує ринок праці, зумовлюючи потребу в нових компетенціях, гнучкості мислення та готовності до постійного навчання. Саме тому формування цифрової грамотності та впровадження принципів перманентного навчання стають пріоритетними напрямами кадрової політики. Особливого значення набуває розвиток м'яких навичок, таких як критичне мислення, адаптивність і лідерські якості, що забезпечують здатність людини ефективно діяти в динамічному цифровому середовищі. Важливу роль у цьому процесі відіграє підтримка з боку інституцій, включно з державними та приватними структурами, які повинні створювати сприятливі умови для розвитку людського капіталу. Створення мотиваційного середовища, що включає не лише матеріальні стимули, але й визнання, можливості для кар'єрного росту та баланс між роботою й особистим життям, значно підвищує залученість працівників. В цілому, людський капітал у цифровій економіці є не просто ресурсом, а стратегічним активом, який потребує постійного розвитку та інвестування. Комплексний підхід до його формування та використання дозволяє досягти високої продуктивності, інноваційності та стійкості в умовах цифрових трансформацій.

Література:

1. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. №69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92

2. Ramadan M., Baydoun H., Daouk A., Yousse S. Innovation management of organizations in the digital age. *Towards digital transformation and business model innovation: The nexus between leadership, organizational agility, and knowledge transfer.* 2023. URL: https://www.mdpi.com/2076-3387/13/8/185

3. Челядінова Н. Г., Куделя В. І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. *Економіка та управління підприємствами.* 2022. №69. С. 125–129. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct69-22

4. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості.* 2022. Т. 14, №2. С. 51–57. DOI: https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2324.

Пономарьов Владислав Дмитрович,
аспірант Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»

Особливості матричних моделей оцінювання ефективності діяльності промислового підприємства

В умовах стрімкої трансформації економічного середовища, посилення конкуренції, цифровізації виробничих процесів та зростання складності управління бізнесом особливого значення набуває проблема об'єктивної і системної оцінки ефективності діяльності промислового підприємства [1, 3, 10]. Від правильності такої оцінки залежить не лише розробка стратегічних планів розвитку, а й оперативність прийняття управлінських рішень, здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін і досягати стійких конкурентних переваг [2, 4, 7].

Традиційні підходи до аналізу ефективності часто зосереджувалися на вузьких показниках, таких як рентабельність, продуктивність праці чи фінансові коефіцієнти. [5, 8]. Проте сучасні умови потребують більш комплексного, багатофакторного аналізу, який враховує як кількісні, так і якісні параметри, інтегрує оцінку фінансових, виробничих, інноваційних та організаційних аспектів діяльності підприємства.

У цьому контексті матричні моделі оцінювання ефективності діяльності промислового підприємства виступають потужним аналітичним інструментом. Матричні моделі дозволяють візуалізувати складні залежності між різними факторами успіху, систематизувати оцінку за декількома критеріями, ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також розробити рекомендації для оптимізації його діяльності [9, 11].

До матричних моделей, які активно застосовуються у практиці, належать такі інструменти, як матриця BCG (Boston Consulting Group), матриця GE/McKinsey, SPACE-матриця, SWOT-матриця, матриці стратегічних позицій і ресурсної ефективності. Кожна з них має свої особливості застосування та може адаптуватися до специфіки промислового сектору.

Актуальність дослідження особливостей матричних моделей оцінювання діяльності промислових підприємств обумовлена необхідністю пошуку більш гнучких, інтегрованих та практично орієнтованих методів аналізу, здатних забезпечити точну діагностику стану підприємства й обґрунтовану підтримку стратегічних управлінських рішень в умовах високої невизначеності ринку.

Аналіз особливостей матричних моделей оцінювання ефективності діяльності промислового підприємства дозволяє сформулювати низку ключових висновків.

По-перше, матричні моделі є зручним та ефективним інструментом візуалізації комплексних процесів, що відбуваються на підприємстві. Вони дозволяють систематизувати великий обсяг різнорідної інформації, виявити критичні взаємозв'язки між різними аспектами діяльності та полегшити процес прийняття стратегічних рішень.

По-друге, перевагою матричних моделей є їхня гнучкість та можливість адаптації до конкретних цілей аналізу. Наприклад, матриця BCG ефективно оцінює портфель

продуктів або бізнес-напрямів підприємства, тоді як матриця GE/McKinsey дозволяє глибше враховувати ринкові можливості й внутрішню конкурентоспроможність.

По-третє, застосування матричних моделей потребує ретельного підходу до збору, перевірки та інтерпретації даних. Помилки на етапі підготовки вхідної інформації можуть призвести до неправильних висновків і неефективних управлінських дій.

По-четверте, важливим аспектом є інтеграція матричних моделей із системами управлінської звітності та стратегічного планування. Використання матриць як частини єдиної аналітичної платформи дозволяє досягти вищої точності оцінок, підвищити прозорість управлінських процесів і забезпечити постійний моніторинг ключових показників ефективності.

По-п’яте, матричні моделі мають не лише аналітичну, але й комунікаційну функцію — вони полегшують обговорення стратегічних питань серед керівництва підприємства, сприяють кращому розумінню ситуації всіма зацікавленими сторонами та формують базу для обґрунтованої розробки стратегії розвитку.

Таким чином, матричні моделі є надзвичайно цінним інструментом оцінювання ефективності діяльності промислових підприємств. Їхнє грамотне застосування дозволяє підприємствам не лише об'єктивно оцінити поточний стан справ, але й ефективно планувати майбутні кроки, підвищувати свою конкурентоспроможність та забезпечувати стійкий розвиток у динамічному економічному середовищі. Подальші дослідження мають бути спрямовані на удосконалення існуючих матричних методик, їхню адаптацію до цифрових платформ і пошук нових, інтегрованих моделей оцінювання ефективності промислового бізнесу.

Література

1. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobielieva T.O. Reputational compliance // Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум–2017»: тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. / ред.: О. В. Манойленко, Є. М. Строков. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. С. 140-143
2. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobielieva T.O. Compliance risk in the enterprise // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард–2017»: тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2017 р. / ред.: П.Г.Перерва, Є. М. Строков, О. М. Гуцан; НТУ «ХПІ». Харків : Томенко Ю.І., 2017. С. 54-57
3. Compliance program: [tutorial] / P.G.Pererva [et al.]; ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M.Veres Somosi. Kharkov ; Miskolc : NTU "KhPI", 2019. 689 p.
4. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /Товажнянський В.Л.-Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.
5. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
6. Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. / за ред. П.Г.Перерви, С.А.Меховича, М.І.Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
7. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Ткачова Н.П. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: зб. наук. праць. Сер.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С.167-174.
8. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2021. № 1. С. 91-97. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54964

9. Кобєлєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.

10. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.

11. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.

Савчук Юлія Олександрівна,
здобувач вищої освіти на магістерському рівні факультету управління та економіки,
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Роль системи освіти у розвитку фінансово-цифрової грамотності молоді

У сучасному світі, де цифрові технології невпинно розвиваються, виникає необхідність формування у молоді здатності ефективно використовувати новітні фінансові інструменти та технології. Фінансова та цифрова грамотність стають важливими складовими сучасної освіти, оскільки від їх рівня залежить здатність молодих людей адаптуватися до змінюваних економічних реалій, приймати обґрунтовані фінансові рішення та захищати свої інтереси в умовах цифрового світу. Особливо актуальним це питання є для України, де фінансові технології швидко інтегруються в усі сфери життя, а молодь, як основна цільова група, потребує системної підготовки в цьому напрямі.

Оскільки цифрова економіка є новим і постійно змінюваним середовищем, необхідно формувати у здобувачів освіти компетентності, які допоможуть їм ефективно функціонувати в умовах сучасного цифрового світу. Враховуючи це, заклади освіти, починаючи з середньої школи і до вищих навчальних закладів, повинні брати активну участь у підготовці молоді до майбутнього, формуючи необхідні фінансово-цифрові компетентності.

Дану проблематику активно вивчають вітчизняні та зарубіжні науковці. Серед українських дослідників цією проблематикою займаються такі вчені, як С. Коваль, Т. Кізима, О. Кириленко, Б. Беззубко, Л. Безтелесна, С. Білоус, А. Бикова, А. Лобза, В. Миколаєнко, А. Пильгун та інші, які акцентують увагу на важливості інтеграції цифрових та фінансових знань в освітній процес. У міжнародному контексті науковці, зокрема, з Європейського Союзу та США, досліджують вплив цифрових технологій на освітні стратегії, а також розвиток фінансової грамотності через освітні програми, що сприяє підвищенню фінансової стабільності і забезпеченню економічної безпеки населення.

Фінансова та цифрова грамотність є необхідними компетентностями для адаптації молоді до вимог сучасного суспільства. Фінансова грамотність передбачає здатність особи приймати обґрунтовані фінансові рішення, а також ефективно керувати своїми фінансами, розуміти основні економічні процеси, такі як заощадження, інвестиції, кредитування та страхування. Цифрова грамотність включає вміння використовувати цифрові технології для ефективної обробки, зберігання та передачі інформації, а також забезпечення онлайн-безпеки.

На сьогодні рівень фінансово-цифрової грамотності серед молоді є надзвичайно важливим фактором, який визначає її здатність адаптуватися до умов цифрової економіки. Згідно з дослідженнями, проведеними Європейським центром з фінансової грамотності, лише 30% молодих людей в Україні можуть точно оцінити ризики

інвестицій, а 40% не знають основ цифрової безпеки, що свідчить про необхідність інтеграції фінансових та цифрових знань у навчальний процес [3].

Заклади освіти відіграють ключову роль у формуванні фінансово-цифрових компетентностей, оскільки саме вони створюють умови для розвитку цих навичок у молоді. В Україні та в інших країнах існує ряд освітніх ініціатив, спрямованих на підвищення рівня фінансової грамотності серед учнів та студентів. Важливу роль у цьому відіграють як шкільні, так і вищі навчальні заклади, які мають в своєму арсеналі спеціалізовані курси, тренінги та онлайн-платформи.

За статистикою, близько 45% шкіл в Україні надають курси з фінансової грамотності, що є лише частковим вирішенням проблеми. У зв'язку з цим важливо вдосконалити навчальні програми, інтегруючи більше цифрових технологій у вивчення фінансових аспектів. Це дозволить підвищити ефективність навчання та забезпечити практичні навички у використанні фінансових інструментів через цифрові платформи [1].

У сучасному світі фінансова та цифрова грамотність вже не є окремими складовими, а навпаки, вони мають бути інтегровані в єдиний процес навчання. У багатьох розвинутих країнах активно впроваджуються програми, що поєднують фінансові та цифрові знання. Наприклад, у США існують програми, що поєднують навчання основам економіки з навчанням цифрових фінансових технологій, таких як блокчейн, криптовалюти та фінансові інструменти для електронних платіжних систем.

У Великій Британії була запущена ініціатива “Digital Financial Literacy”, яка включає курси з основ цифрової економіки, фінансових інструментів та онлайн-безпеки, що навчають студентів не лише базовим фінансовим знанням, а й навичкам безпечного використання цифрових фінансових продуктів. Згідно з даними цієї програми, більше 60% студентів після проходження курсу повідомили про підвищення своєї обізнаності щодо цифрових фінансів та онлайн-безпеки.

В Україні аналогічна ініціатива знаходиться на початковій стадії. Вищі навчальні заклади поступово інтегрують курси цифрової економіки та фінансових технологій, але цей процес потребує значних ресурсів і часу для повного впровадження [2].

Оцінка ефективності програм навчання фінансово-цифрових компетентностей є важливою складовою дослідження. Для цього використовуються різноманітні методи, такі як анкети, тестування, а також практичні завдання, що дозволяють оцінити здатність студентів до застосування теоретичних знань у реальному житті. Наприклад, у США на основі результатів тестування серед студентів було виявлено, що 70% студентів, які пройшли курси фінансової грамотності та цифрових фінансів, змогли продемонструвати високий рівень знань про основи інвестицій, криптовалюти та управління особистими фінансами.

В Україні також спостерігається позитивна тенденція. Дослідження, проведене Міністерством освіти і науки України, показало, що студенти, які пройшли курси з фінансової грамотності та цифрових технологій, на 40% краще орієнтуються в питаннях цифрової економіки порівняно з тими, хто не брав участі в таких програмах [1].

З метою вдосконалення освітніх програм слід розглянути кілька важливих напрямів:

1. Інтеграція фінансово-цифрових компетентностей у навчальні програми на всіх рівнях освіти: від середніх шкіл до вищих навчальних закладів, з акцентом на практичні навички та реальні приклади використання фінансових технологій.

2. Розвиток професійної підготовки викладачів: для ефективного впровадження фінансово-цифрових курсів необхідно підвищувати кваліфікацію педагогів, забезпечуючи їх знаннями та навичками для роботи з новими технологіями.

3. Активне використання сучасних онлайн-ресурсів та платформ для проведення лекцій, тренінгів та симуляцій, що дозволить молоді краще орієнтуватися у цифровому середовищі та здобувати практичні навички у фінансовій сфері.

Формування фінансово-цифрових компетентностей серед молоді є критично важливим завданням для сучасної освітньої системи, з огляду на розвиток цифрових технологій та фінансових інструментів. В умовах глобалізації та цифровізації економіки молоді люди повинні мати належний рівень знань і навичок для ефективного управління особистими фінансами та безпечного використання цифрових технологій. Українська система освіти наразі активно інтегрує елементи фінансово-цифрової грамотності в навчальні програми, але ще залишається низка проблем, зокрема, недостатня кількість ресурсів, слабка підготовка педагогів та відсутність єдиної методології для викладання таких дисциплін на всіх рівнях освіти.

Зарубіжний досвід показує успішні приклади інтеграції фінансово-цифрових компетентностей у освітні програми. Країни, як США та Великобританія, мають національні ініціативи, що активно сприяють розвитку цих навичок серед молоді через спеціалізовані курси, онлайн-платформи та інтерактивні тренінги. В Україні варто розвивати подібні ініціативи, вдосконалюючи освітні програми та методи викладання, а також забезпечуючи навчальні заклади необхідними цифровими ресурсами. Подальше вдосконалення освітніх програм потребує впровадження більш інтегрованого підходу, що поєднує фінансову грамотність і цифрові технології, а також підготовки педагогічних кадрів для роботи в нових умовах.

Література:

1. Вища та фахова передвища освіта в Україні / Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/osv/vush_osv/arh_vuz_20_u.htm (дата звернення 22.04.2025)

2. Вільхова Т.В., Москалець М.М., Рибкіна С.О. Основні напрями державного управління освітою в умовах реформування. *Публічне управління та регіональний розвиток.* 2019. № 4. С. 269–290. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64 (дата звернення 22.04.2025)

3. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання.* 2017. Випуск 17. С. 556-561.

Скоп Наталія Володимирівна,

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Державні видатки України та управління ними

Державні видатки є невід'ємною частиною бюджетної політики кожної країни. Вони складаються з витрат, які здійснюються на виконання функцій держави, реалізацію соціальних програм, а також для підтримки економічної стабільності та розвитку. У роботі розглянемо основні аспекти державних видатків, їх класифікацію, роль у забезпеченні економічного розвитку країни, проблеми управління та можливі шляхи вдосконалення.

Державні видатки - це фінансові ресурси, що витрачаються державними органами на реалізацію політики держави, включаючи витрати на утримання органів державної влади, соціальні програми, інвестиційні проєкти та погашення боргів. Вони є основним інструментом фінансової політики країни та впливають на макроекономічні показники,

такі як: рівень інфляції, безробіття, економічне зростання [1]. Виділяють такі основні категорії видатків:

Поточні видатки - витрати на функціонування державного апарату, зарплати державних службовців, витрати на забезпечення соціальних виплат (пенсії, допомоги, стипендії тощо).

Капітальні видатки - витрати на інвестиційні проєкти, будівництво інфраструктури, наукові дослідження та інші довгострокові проєкти.

Бюджетна політика передбачає планування державних видатків на основі оцінок економічної ситуації та необхідності фінансування різних програм. В Україні бюджет формується на основі державного бюджету, що включає оцінки доходів та витрат, які визначаються щорічно. Управління видатками здійснюється Міністерством фінансів, а контроль за витратами - державними органами, зокрема, Державною аудиторською службою України [2, 3].

Державні видатки є важливим інструментом макроекономічного регулювання. Вони можуть стимулювати економічне зростання, підтримувати соціальну стабільність, а також сприяти розвитку інфраструктури. За допомогою правильного управління державними видатками можна забезпечити високий рівень економічної активності та покращення якості життя громадян. Однак, надмірне збільшення видатків без належного контролю може призвести до інфляційних процесів і зростання боргового навантаження на економіку[4]. Розглянемо видатки державного бюджету України у 2024р (табл.1).

Таблиця 1. Видатки державного бюджету України в 2024 р.

2024	Видатки	Місяць	млн грн
1	2	3	4
01.02.2024	170075,5	Січень	170075,5
01.03.2024	493454,9	Лютий	323379,3
01.04.2024	841145,5	Березень	347690,6
01.05.2024	1155454,5	Квітень	314309,0
01.06.2024	1545823,0	Травень	390368,5
01.07.2024	1935282,9	Червень	389459,9
01.08.2024	2249701,5	Липень	314418,7
01.09.2024	2617192,9	Серпень	367491,3
01.10.2024	2977706,3	Вересень	360513,4
01.11.2024	3350377,4	Жовтень	372671,1
01.12.2024	3779451,2	Листопад	429073,8
31.12.2024	4486682,7	Грудень	707231,5
План на 2024	3309047,6	Виконання	135,6%

Джерело: побудовано автором за [5]

Як бачимо, в Україні важливою проблемою є низька ефективність використання державних видатків. Зокрема, спостерігається нецільове використання бюджетних коштів, недостатній рівень прозорості та ефективного контролю. Важливою складовою є також висока частка видатків на утримання державного апарату, що негативно впливає на економічний розвиток. Необхідно впроваджувати більш ефективні механізми контролю за витратами та здійснювати реформи в сфері управління державними фінансами.

Для покращення управління державними видатками Україні варто враховувати досвід інших країн, зокрема держав ЄС та ОЕСР. Вони дотримуються високих стандартів бюджетної прозорості, ефективного управління фінансами та посиленого контролю за

витратами. Впровадження подібних підходів дозволить знизити корупційні ризики та покращити ефективність використання державних коштів[6].

Таким чином, державні видатки є важливою складовою економічної політики, що забезпечує функціонування держави та розвиток соціальної сфери. В Україні спостерігається ряд проблем, пов'язаних з неефективним використанням бюджетних коштів та недостатнім контролем. Врахування міжнародних стандартів і реформування управлінських механізмів дозволить значно підвищити ефективність використання державних видатків.

Література:

1. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL: https://mof.gov.ua/
2. Верховна Рада України. Офіційний сайт. URL: https://www.rada.gov.ua/
3. Міжнародний валютний фонд. URL: https://www.imf.org/en/Home
4. Світовий банк. Офіційний сайт. URL: https://www.worldbank.org/ext/en/home
5. Видатки держбюджету України в 2024 р. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/2024/5
6. Організація економічного співробітництва та розвитку URL: https://stud.com.ua/24916

Слободян Максим В'ячеславович

здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні
факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Вплив російської агресії на діяльність малих і середніх підприємств України

В умовах повномасштабного військового вторгнення російської федерації на територію України малий та середній бізнес (МСП) відіграє особливо важливу роль у забезпеченні стійкості національної економіки. МСП є основою економічної системи країни, забезпечуючи значну частину зайнятості населення та формування внутрішнього валового продукту. Водночас, воєнні дії створюють для цих підприємств численні виклики — від руйнування майна, до розриву виробничих ланцюгів і скорочення ринків збуту.

Малі та середні підприємства забезпечують 99,98% усіх суб'єктів господарювання України та створюють 74% робочих місць, формуючи ключовий сегмент національної економіки [1, с. 9]. За умов війни, їхня роль зросла, адже МСП забезпечують гнучкість економічної системи та адаптацію до кризових умов.

Аналіз динаміки кількості суб'єктів підприємництва в Україні у 2020–2022 рр. (рис. 1) свідчить про помітне скорочення кількості малих і середніх підприємств в умовах воєнного стану. Зокрема, кількість малих підприємств знизилася з 355,7 тис у 2020 р. до 246,6 тис у 2022 р., що становить зменшення майже на 31%. Кількість середніх підприємств за цей же період скоротилася з 17,6 тис до 14,8 тис одиниць. Натомість, кількість великих підприємств залишалася відносно стабільною — від 512 до 494 одиниць [2]. Таким чином, наведені на рис. 1 дані підтверджують серйозний вплив війни на сектор МСП, що проявляється у скороченні кількості діючих підприємств, зменшенні обсягів виробництва, втраті ринків збуту та зростанні фінансових ризиків.

Особливо постраждали підприємства Східного, Північного та Південного регіонів, у яких відповідно до опитувань, діяльність припинили близько 70% всіх підприємств, зокрема, у сферах будівництва, транспорту, громадського харчування та туризму, тоді як IT-сфера та агропромисловий комплекс виявилися більш стійкими [1, с. 32, 75]. Повномасштабне вторгнення росії в Україну завдало суттєвих втрат для

МСП — близько 10% підприємств були змушені перемістити свою діяльність у межах України, а 4,3% — за кордон [1, с. 28].

Рисунок 1. – Кількість суб'єктів великого, середнього, малого підприємництва України станом на 2020-2022 рр.

Примітка. Складено автором на основі [2]

Окремою проблемою є обмежений доступ до кредитних ресурсів. У той час як рівень кредитування в Україні становить близько 15% від ВВП, у сусідніх Польщі та Чехії цей показник сягає 70–80% [3]. Для розв'язання цієї проблеми впроваджено державну програму пільгового кредитування «Доступні кредити 5-7-9%». Водночас, на практиці її реалізація ускладнюється наявністю адміністративних бар'єрів, що стримують доступ підприємців до фінансових ресурсів. Крім того, рівень розвитку підприємницької культури в Україні залишається порівняно низьким. Попри спрощену процедуру реєстрації бізнесу та помірне регуляторне середовище, країна демонструє невисокі позиції за показниками підприємницької активності та ризиків ведення бізнесу [1, с. 20-21].

Попри складну ситуацію, уряд України спільно з міжнародними партнерами продовжує активно підтримувати сектор МСП. З початку дії програми «єРобота» держава інвестувала через гранти 5,4 млрд грн у розвиток малого й середнього бізнесу, з яких 2,6 млрд грн спрямовано у 2024 році. Програма охоплює напрями садівництва, тепличного господарства, розвиток власної справи та агровиробництва[4].

Окрім економічної, МСП виконують важливу соціальну функцію. Вони забезпечують робочі місця для внутрішньо переміщених осіб та сприяють інтеграції у нові громади. Багато підприємств переорієнтували виробництво на потреби фронту, виготовляючи амуніцію, їжу, технічне обладнання, а також активно долучаються до волонтерської діяльності.

Водночас, перспективним напрямом для розвитку українського МСП у повоєнний період є діджиталізація бізнесу, просування на міжнародні ринки, а також кластеризація підприємств за галузевим принципом. Це дозволить об'єднувати ресурси, налагоджувати логістичні зв'язки та спільно вирішувати проблеми доступу до фінансування і технологій.

Таким чином, малі та середні підприємства залишаються опорою української економіки навіть в умовах війни, демонструючи гнучкість, адаптивність та здатність до

швидкого відновлення. Однак, для забезпечення їх стабільного функціонування та розвитку необхідне подальше розширення державних програм підтримки, спрощення доступу до фінансових ресурсів, активізація міжнародної технічної допомоги, а також створення сприятливого середовища для ведення бізнесу у повоєнний період.

Література:

1. Програма розвитку ООН. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні бізнеси в Україні.URL: https://surl.li/jlzxec
2. Державна служба статистики України.URL: https://www.ukrstat.gov.ua
3. Людей, грошей та світла: як виживає малий бізнес в Україні під час війни // РБК-Україна. 2024. URL: https://www.rbc.ua/rus/news/lyudey-groshey-ta-svitla-k-vizhivae-maliy-1733769973.html
4. Національний інститут стратегічних досліджень. Інструменти підтримки бізнесу у воєнний час (грудень 2024 р.) URL: https://surli.cc/ajmiim

Супівська Тетяна Русланівна,

здобувачка вищої освіти на магістерському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Бюджетний процес територіальних громад: проблеми та шляхи їх вирішення

Територіальні громади в нинішніх реаліях розвитку державного управління і місцевого самоврядування постають як основні суб'єкти соціально-економічного зростання регіонів. Ефективне їх функціонування визначається раціональним розпорядженням бюджетними ресурсами, яке потребує налагодженого бюджетного процесу. Однак у сфері формування місцевих фінансів виникають суттєві проблеми фінансового характеру, що знижують показники ефективності і обмежують можливості територіальних громад у процесі розв'язання нагальних соціально-економічних проблем.

Бюджетний процес у територіальних громадах України відіграє важливу роль у забезпеченні функціонування місцевого самоврядування. Від його ефективності безпосередньо залежить здатність органів місцевої влади реалізовувати соціальні, економічні, інфраструктурні та інші ініціативи. Внаслідок повномасштабного вторгнення російської армії на територію України відбулося загострення існуючих проблем з фінансовими ресурсами, і виникнення нових викликів, відповідь на які потребує комплексного підходу. Системні порушення логістичних ланцюгів, руйнування об'єктів критичної інфраструктури, зміна демографічного складу громад внаслідок масового переміщення населення збільшили навантаження на місцеві бюджети. На заході України (Львів, Івано-Франківськ та Ужгород) бюджети збільшилися внаслідок переміщення бізнесу та зростанню населення. Проте у малих громадах з обмеженою інфраструктурою зростання населення приводило до того, що витрати зростали швидше за надходження, що створювало додаткове фінансове навантаження.

Протягом 2022 року фінансова ситуація в громадах пережила серйозні випробування. Доходи місцевих бюджетів зменшилися на 6,4%, що в грошовому вимірі означало падіння з 90,0 млрд грн до 84,3 млрд грн. Такий негативний результат став прямим наслідком руйнівного впливу повномасштабного військового вторгнення. Чимало промислових підприємств призупинило діяльність, бізнес-активність зменшилася, споживчий попит уповільнився, а окремі територіальні громади практично позбулися доступу до податкових джерел надходжень [1]. Втім, у 2023 році вже була помітна відновлювальна активність бюджетів. У порівнянні з попереднім роком обсяги

надходжень зросли на 18,6%, чим підтверджується факт поступової адаптації економіки до умов надзвичайної ситуації. Позитивним сигналом стало зростання податкових надходжень у більш стабільних регіонах, збільшення ділової активності, зусилля органів влади з пошуку альтернативних каналів надходження коштів [1].

Упродовж повномасштабної війни фінансова система на рівні місцевих громад зазнала суттєвого тиску з боку нових обставин, які потребували термінових бюджетних рішень. Основним напрямом, що обумовив перерозподіл значної частини ресурсів, стало посилення безпеки в громадах, включно з утворенням структур місцевої територіальної оборони, забезпеченням гуманітарної присутності, матеріально-технічної підтримки добровольчих формувань, організацією кризового реагування в періоди активних бойових дій поблизу населених пунктів. У 2023 році загальні видатки на військову сферу досягли 745 мільярдів гривень, що склало 53% загального обсягу державного бюджету. Близько половини з цієї суми було спрямовано на грошове забезпечення військовослужбовців [2]. Зменшення ресурсів на розвиткові програми, модернізацію інфраструктури, інвестиції в культурні проєкти, спортивну сферу і освітню модернізацію стало природним наслідком переорієнтації бюджетної політики в умовах загрози втрати власного суверенітету та масової гуманітарної кризи.

У ситуації зниження фінансової спроможності органів місцевого самоврядування, спричиненої зменшенням надходжень з ключових джерел, громади, розташовані поблизу зони бойових дій, змушені були шукати джерела компенсації для забезпечення елементарної бюджетної стабільності. Втрата податкових надходжень, які в мирний час формували основну частину місцевих бюджетів, змусила органи самоврядування перейти до моделі, орієнтованої на фінансову підтримку з боку центральних органів виконавчої влади. У першому кварталі 2024 року уряд прийняв рішення про надання компенсаційного фінансування прифронтовим громадам у розмірі понад 110 мільйонів гривень. Кошти переважно спрямовують на відшкодування втрат, викликані значним зменшенням обсягів бюджетних доходів. Передусім мова йде про серйозні зменшення платежів за використання земельних ділянок, податків на нерухомість і доходів за спрощеною формою оподаткування, де найбільше постраждали фізичні особи-підприємці, чия діяльність стала неможливою через евакуацію, руйнування виробничих потужностей, порушення ланцюгів постачання або повну втрату ринків збуту [3].

Для вирішення проблем, із якими зіштовхуються представники громад, доцільно дотримуватися комплексного підходу, адже він дозволить включати низку стратегій, спрямованих на стабілізацію бюджету, поліпшення управлінських процесів і ефективне використання ресурсів. Перш за все, диверсифікація доходів до бюджетів має стати головним елементом, який дозволить місцевим громадам послабити залежність від єдиного джерела фінансування. Істотно підвищити показники надходжень у бюджет здатні розвиток місцевого підприємництва, залучення інвестицій, раціональне використання муніципальної власності. Підприємницька діяльність спроможна перетворитися на могутній рушій місцевої економіки, який збільшить обсяги податкових платежів до місцевого бюджету. Для цього необхідно сформувати сприятливе бізнес-середовище, в якому місцеві підприємці матимуть доступ до ресурсів, дешевих позик, інфраструктури, необхідної для розвитку бізнесу[4].

Оптимізація видатків покликана зменшити фінансовий тиск на бюджет громади. Перегляд фінансових пріоритетів залежить від того, наскільки чітко визначено, які з витрат є критично необхідними, а які доцільно скоротити чи тимчасово призупинити. Скорочення неефективних видатків і впровадження програмно-цільового методу бюджетування дозволить використовувати фінанси раціональніше, а підвищення прозорості в роботі місцевих органів влади з метою забезпечення їхньої підзвітності стане передумовою підвищення рівня довіри до них з боку громадськості. Введення в

дію електронних систем управління бюджетом дозволить краще контролювати процеси витрачання коштів. Крім того, вони дозволять автоматизувати процеси, зробивши їх максимально зрозумілими для населення. Долучаючи до процесу прийняття фінансових рішень громадян, можна посилити участь мешканців у процесах врядування і зміцнити демократичні принципи в житті територіальних громад.

Отже, питання бюджетного процесу територіальних громад досить взаємопов'язане з питаннями економічної, адміністративної, демократичної трансформації органів місцевого самоврядування. Удосконалення такого процесу сприятиме кращому управлінню публічними ресурсами, підвищенню соціально-економічного розвитку регіонів, укріпленню довіри між владою та громадськістю. Задля реалізації поставлених цілей необхідно впровадити ряд кроків, націлених власне на модернізацію бюджетного планування, підвищення прозорості, посилення фінансової автономії і активної участі громадян у процесі ухвалення бюджетних рішень.

Література:

1. Як змінилися бюджети громад під час війни. *Економічна правда.* URL: https://epravda.com.ua/columns/2022/11/7/693539/ (дата звернення: 11.04.2025).

2. Що відбувається з місцевими бюджетами? *Ціна держави - проект CASE Україна.* URL: https://cost.ua/shho-vidbuvayetsya-z-mistsevymy-byudzhetamy/ (дата звернення: 11.04.2025).

3. Про Державний бюджет України на 2024 рік : Закон України від 09.11.2023 № 3460-IX : станом на 21 верес. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text (дата звернення: 11.04.2025).

4. Синчак В. П. Участь старости в бюджетному процесі об’єднаної територіальної громади. *Університетські наукові записки.* 2019. №1 (69-70). С. 176-192.

Хайдарі Анастасія Рахманулівна

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Перспективи та виклики інвестиційних процесів у післявоєнний період

Українська економіка, що зазнає суттєвих змін та трансформації внаслідок повномасштабного вторгнення агресора, стоїть перед складними викликами повоєнного відновлення інвестиційних процесів. Масштабні руйнування інфраструктури, втрата виробничих потужностей та міграція кваліфікованих кадрів створюють перешкоди для залучення капіталу, проте одночасно формують унікальні можливості для модернізації економіки та її інтеграції до європейського простору. Ефективне вирішення цієї проблематики потребує розробки стратегічних підходів, які забезпечать не просто відновлення довоєнного стану, а якісну трансформацію економічної системи України відповідно до сучасних вимог сталого розвитку.

З огляду на безпрецедентні виклики, що постали перед Україною, питання залучення інвестицій набуває особливої актуальності вже сьогодні. В умовах затяжної війни важливо не лише реагувати на наслідки руйнувань, а й закладати основу для майбутньої економічної відбудови. З початком повномасштабного вторгнення багато держав уже заявили про свою готовність долучитися до повоєнного відновлення. Україна розглядається як перспективний інвестиційний ринок із великим потенціалом. За прогнозами, перший етап відбудови триватиме від трьох до п’яти місяців – у цей період більшість підприємств поступово відновлять свою діяльність, створюючи нові робочі місця та повертаючись до стабільного виробництва. Натомість повноцінне відновлення інфраструктури та капітальних об’єктів може розтягнутися на п’ять-десять

років, що передбачає довгострокову участь інвесторів і потребує стратегічного підходу до реконструкції країни [3].

Для глибшого розуміння інвестиційних процесів у післявоєнний період, доцільно звернути увагу на ті сектори економіки, які демонструють найбільший потенціал для залучення капіталу (рисунок 1).

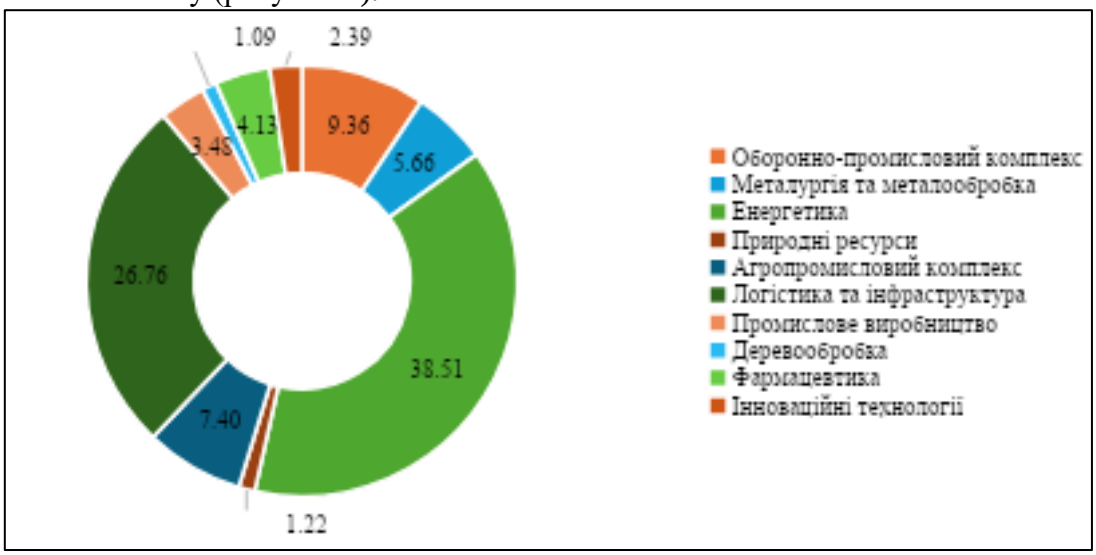

Рисунок 1 – Сектори економіки з найбільшим інвестиційним потенціалом

Джерело: [1].

Аналіз розподілу інвестиційного інтересу за галузями дозволяє визначити пріоритетні напрямки розвитку, які можуть стати рушіями економічного відновлення та зростання. Згідно з рисунком, найбільший інвестиційний потенціал спостерігається в енергетичному секторі (38,51%), що свідчить про нагальну потребу в модернізації та відновленні енергетичної інфраструктури країни. Значна частка також припадає на логістику та інфраструктуру (26,76%), які потребують суттєвих вкладень для забезпечення ефективного транспортування товарів і мобільності населення, особливо з огляду на пошкодження шляхів, мостів та об'єктів транспортної мережі. На третьому місці – оборонно-промисловий комплекс (9,36), що цілком логічно з урахуванням потреб національної безпеки та потенціалу цього сектору до розвитку технологій і виробництва. Інші сектори, поки що демонструють нижчий рівень інтересу, але можуть стати перспективними за наявності сприятливого середовища та підтримки.

Загалом, Україна має значний інвестиційний потенціал, який зумовлений географічним розташування, багатими природними ресурсами, розвиненим аграрним сектором та наявністю висококваліфікованої робочої сили. Ці чинники могли б зробити Україну потужним магнітом для іноземного капіталу, особливо в умовах переформатування економічних ланцюгів і потреб країн Заходу в нових надійних партнерах [2]. Проте на практиці використати значний інвестиційний потенціал повною мірою неможливо, і головною перепоною на цьому шляху є саме відсутність узгодженого та системного законодавства у сфері інвестицій. Через фрагментарність нормативної бази, розпорошеної між різними галузями права, інвестори стикаються з правовою невизначеністю та складнощами у захисті своїх інтересів. Саме брак чітких, прозорих і стабільних правил ведення інвестиційної діяльності стримує приплив іноземного капіталу, навіть попри високий рівень зацікавленості у співпраці з Україною.

У повоєнний період інвестиційна привабливість України має ґрунтуватися на засадах правової захищеності та надійності для потенційних вкладників. Усвідомлюючи це, уряд уже сьогодні докладає зусиль для покращення інвестиційного клімату: зокрема, триває робота над створенням сучасної та ефективної законодавчої бази у сфері

інвестування, впроваджуються податкові стимули, а також формується цілісна стратегія залучення інвестицій з урахуванням міжнародного досвіду та поточних викликів [4].

Підсумовуючи, варто зазначити, що повоєнна відбудова України передбачає не просто відновлення пошкодженої інфраструктури, а й системну трансформацію національної економіки. Аналіз інвестиційного потенціалу демонструє пріоритетність енергетичного сектору, логістики та оборонно-промислового комплексу, що відображає як поточні потреби країни, так і стратегічні напрямки розвитку. Незважаючи на вагомі конкурентні переваги України, ключовою перешкодою для повноцінного використання інвестиційного потенціалу залишається недосконаліть і фрагментарність законодавчої бази. Враховуючи зацікавленість міжнародної спільноти в підтримці України, вдосконалення правового поля та створення сприятливих інституційних умов для інвестування дозволить не лише прискорити економічне відновлення, але й забезпечити якісно новий рівень інтеграції України до європейського економічного простору.

Література:

1. Материнська О.А., Пустова П.Д. Відновлення та розвиток: інвестиційні перспективи України після війни. *Економіка та суспільство*. №64. 2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4232/4158

2. Плюси та мінуси для інвестицій: огляд законодавства. *Юридична Газета online.* URL: https://yur-gazeta.com/publications/practice/mizhnarodne-pravo-investiciyi/plyusi-ta-minusi-dlya-investiciy-oglyad-zakonodavstva.html

3. Нечипорук О.В. Проблема залучення іноземних інвестицій в України під час війни. *Економіка та суспільство*. №54. 2023. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2714/2628

4. Ткаленко В.М., Присяжна В.Ю. Духовна О.І. Луценко М.А. Перспективи розвитку інвестиційної привабливості України після війни. *Сучасні виклики та напрями вдосконалення в економічній та технічній наукових сферах :* матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (5-6 грудня 2023 р., м. Запоріжжя). С. 116-117

Харюк Богдан Васильович,

здобувач вищої освіти на магістерському рівні факультету управління та економіки, Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Роль державних та приватних структур у популяризації цифрової фінансової грамотності

У сучасному світі цифрові технології не лише змінюють економічні процеси, але й значною мірою впливають на фінансову поведінку громадян. Зокрема, швидкий розвиток цифрових фінансових інструментів, таких як онлайн-банкінг, електронні платіжні системи, криптовалюти та блокчейн, ставить перед суспільством нові виклики. Одним із ключових аспектів успішного впровадження цих технологій є рівень фінансової грамотності населення, зокрема в контексті цифрових фінансових інструментів.

Держава, як гарант стабільності та добробуту громадян, несе відповідальність за створення сприятливого регуляторного середовища, яке сприяє розвитку цифрових фінансів, одночасно захищаючи права споживачів. Це включає розробку чітких правил та стандартів для цифрових фінансових послуг, забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних. Крім того, держава може ініціювати та підтримувати національні програми з підвищення фінансової грамотності, інтегруючи відповідні навчальні модулі в освітні програми та проводячи інформаційні кампанії для широкої громадськості.

Бізнес, зі свого боку, має прямий інтерес у підвищенні цифрової фінансової грамотності своїх клієнтів. Чим краще обізнані споживачі, тим ефективніше вони

користуються пропонованими продуктами та послугами, що сприяє зростанню довіри та лояльності. Фінансові установи та технологічні компанії можуть розробляти інтуїтивно зрозумілі інтерфейси, надавати чітку та доступну інформацію про свої продукти, а також створювати освітні ресурси, такі як вебінари, навчальні відео та інтерактивні інструменти.

Громадські організації, завдяки своїй незалежності та тісному зв'язку з громадами, відіграють важливу роль у донесенні знань до найбільш вразливих груп населення. Вони можуть організовувати безкоштовні тренінги, консультації та інформаційні сесії, адаптовані до потреб різних аудиторій. Їхня неупередженість та фокус на інтересах споживачів роблять їх цінним партнером у зусиллях з підвищення цифрової фінансової грамотності [4].

Спільна та скоординована робота держави, бізнесу та громадських організацій є запорукою успішного просування цифрових фінансових знань. Лише об'єднавши зусилля, ми зможемо створити суспільство, в якому кожен громадянин матиме необхідні навички та розуміння для впевненого та безпечного використання цифрових фінансових інструментів, сприяючи таким чином економічному зростанню та фінансовій стабільності.

У сучасному світі цифрова трансформація охоплює всі сфери життя, включно з фінансами. Від банківських операцій до особистого фінансового планування — цифрові фінансові інструменти стали невід'ємною частиною повсякденності. Проте доступ до таких знань і навичок все ще нерівномірний. Це створює виклики для соціально вразливих верств населення, малого бізнесу, а також молоді та людей похилого віку.

Розв'язання цієї проблеми також вимагає координації зусиль трьох ключових суб'єктів: держави, бізнесу та громадянського суспільства. Кожен із них має свою роль, ресурси й інструменти впливу. Саме завдяки їхній взаємодії можливо сформувати ефективну систему просування цифрової фінансової грамотності.

У 2020 році в Україні була затверджена "Національна стратегія з фінансової грамотності до 2030 року", розроблена Національним банком України (НБУ) та Міністерством фінансів. Вона визначає пріоритети підвищення фінансової грамотності, зокрема в контексті цифрових компетенцій. Стратегія передбачає створення єдиного інформаційного простору, доступ до освітніх ресурсів та адаптацію фінансових програм для різних соціальних груп [1].

Важливим елементом є впровадження цифрових ідентифікаторів, таких як Дія ID, які дозволяють громадянам безпечно ідентифікувати себе для отримання державних та фінансових послуг онлайн. Платформа «Дія» також забезпечує зручність використання електронних сервісів і сприяє навчання цифровим навичкам.

До основних інституцій, що реалізують державну політику в галузі фінансової грамотності, належать Національний банк України (НБУ) та Міністерство цифрової трансформації. НБУ займається дослідженням рівня фінансової грамотності, розробкою навчальних матеріалів і веденням комунікаційної діяльності через медіаресурси. Міністерство цифрової трансформації впроваджує підходи до цифрової освіти, створюючи контент і організовуючи партнерства з бізнесом, органами влади та громадськими організаціями [1].

Громадські організації (ГО) відіграють важливу роль у формуванні цифрових фінансових знань серед населення, оскільки вони мають гнучкість і здатність адаптувати ініціативи до потреб різних груп. Завдяки підтримці донорів, ГО реалізують просвітницькі проєкти, проводять тренінги, вебінари та офлайн-зустрічі для підвищення цифрової та фінансової грамотності, особливо серед вразливих категорій населення, таких як жінки, пенсіонери, молодь, ветерани та люди з інвалідністю [3].

У таблиці 1 представлено порівняння ролей основних учасників процесу просування цифрової фінансової грамотності — держави, бізнесу та громадських організацій. Кожен із цих суб'єктів виконує важливі функції, спрямовані на підвищення фінансової обізнаності громадян та забезпечення доступу до цифрових фінансових інструментів. Таблиця відображає ключові напрямки діяльності кожної зі сторін і їхні взаємодії для ефективного розвитку фінансової грамотності в умовах цифровізації.

Таблиця 1. Порівняння ролей державних органів, бізнесу та громадських організацій у формуванні цифрової фінансової грамотності

Критерій	**Держава**	**Бізнес**	**Громадські організації**
Основна мета	Соціальний добробут	Прибуток + КСВ	Захист прав, інклюзія
Інструменти	Законодавство, освіта	Технології, додатки	Тренінги, проєкти
Фінансування	Бюджетні кошти	Власні та партнерські ресурси	Гранти, донори
Охоплення	Все населення	Клієнти, партнери	Уразливі групи
Рівень впливу	Високий	Середній	Високий у локальних громадах

Примітка. Побудовано автором самостійно

У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства фінансова грамотність стає не лише особистою компетенцією, а й стратегічним чинником розвитку економіки. Ефективне просування цифрових фінансових знань потребує взаємодії трьох ключових секторів: держави, бізнесу та громадянського суспільства. Кожен із них відіграє унікальну і водночас взаємодоповнюючу роль.

Держава задає нормативну рамку через прийняття стратегій, освітніх програм і цифрових сервісів. Національна стратегія з фінансової грамотності, впровадження е-послуг через «Дію», підтримка шкільної та університетської освіти є прикладами системного підходу. Саме держава має можливість охопити широкі верстви населення, забезпечити доступність знань та інтеграцію фінансової грамотності в освітню систему.

Бізнес, зокрема фінансові установи та FinTech-компанії, забезпечує інноваційність та доступність знань у повсякденному житті. Освітні проєкти, гейміфіковані додатки, цифрові сервіси – усе це допомагає користувачам не лише отримувати послуги, а й краще розуміти фінансові процеси [2].

Громадські організації виступають мостом між владою, бізнесом і людьми, особливо вразливими категоріями населення. Завдяки гнучкості, підтримці міжнародних донорів та довірі громад вони проводять важливу просвітницьку й адвокаційну роботу.

Таким чином, лише через синергію зусиль усіх трьох секторів можливе створення фінансово грамотного, економічно активного та цифрово включеного суспільства. Така співпраця є запорукою стійкого розвитку держави та добробуту її громадян.

Література:

1. Національний банк України. Національна стратегія розвитку фінансової грамотності до 2030 року. Офіційний сайт Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/en/about/strategy-fin-literacy

2. Міністерство цифрової трансформації України. Затверджено Національну стратегію розвитку фінансової грамотності до 2030 року. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/news/zatverdzheno-natsionalnu-stratehiiu-rozvytku-finansovoi-hramotnosti-do-2030-roku-mintsyfry

3. Міністерство цифрової трансформації України. Україна прискорює цифрову грамотність через публічну інфраструктуру. Офіційний сайт Міністерства цифрової

трансформації України. URL:https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukraine-accelerates-e-literacy-through-public-infrastructure

4. Світовий банк. Посібник щодо ролі громадських організацій у відновленні активів. URL: https://star.worldbank.org/sites/star/files/cso_user_guide_ukraine_-_english_final.pdf

Царук Іванна В'ячеславівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Сучасні тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні (у контексті цільових орієнтирів проєкту Національної експортної стратегії до 2030 року)

У сучасних умовах зовнішня торгівля є одним з ключових чинників економічного розвитку держав. Вона сприяє розширенню виробничих і споживчих можливостей, удосконаленню конкурентного середовища, забезпеченню потреб внутрішнього ринку необхідними товарами та водночас дає змогу реалізовувати продукцію, надлишкову для національної економіки [1].

З початком повномасштабного вторгнення росії в нашій державі спостерігається суттєва зміна пріоритетів у стратегії зовнішньоекономічної діяльності, на яку водночас покладається важлива роль у післявоєнному відновленні економіки. Вирішальними чинниками стали: повна відмова від російського і білоруського ринків, тимчасова транспортна блокада морських портів та обривання логістичних коридорів до регіону Центральної Азії; зняття залишкових торгових бар'єрів з боку ЄС і створення «шляхів солідарності» для здійснення транзиту українських товарів територією Євросоюзу.

Загальна динаміка експортно-імпортної діяльності України відображена на рис. 1. Насамперед варто нагадати, що у 2021 році обсяг українського експорту досяг точки історичного максимуму в 79,3 млрд дол. США. У 2022 році експорт товарів становив 44,1 млрд дол. США, що на 35,1 % менше порівняно з 2021 роком, імпорт – 55,3 млрд дол. США, або 75,9 % від рівня попереднього року [2] (коефіцієнт покриття експорту імпортом дорівнював 0,8). У 2023 році з України було експортовано товарів на суму 36,2 млрд дол. США, а імпортовано – на 63,6 млрд дол. США [3] (коефіцієнт покриття знизився до 0,57). Прикметно, що у 2023 році фізичні обсяги товарного імпорту в Україну зросли на 6,7 %, тоді як вартісні – на 15,2 %; водночас фізичні обсяги експорту скоротилися на 4,8 %, а вартісні – на 18,5 % [4, с. 12]. У 2024 році експорт українських товарів зріс на 15 % – до 41,6 млрд дол. США (у т. ч. завдяки стабільній роботі «морського коридору»), а імпорт товарів збільшився на 8,6 % – до 69 млрд дол. США [5] (коефіцієнт покриття – 0,6). Фізичні обсяги експорту товарів у 2024 році зросли до 131,2 млн тонн, тоді як середня ціна експорту знизилася з 443 дол. США/т у 2022 р. до 318 дол. США/т у 2024 р., що свідчить про зміни у товарній структурі експорту і необхідність подальшого переходу до товарів з високою доданою вартістю [6].

Зауважимо, що експорт не лише забезпечує валютні надходження до країни, а також є чинником зростання ВВП, адже частина прибутків інвестується у розширення виробничих потужностей, розвиток новітніх технологій, модернізацію інфраструктури. Як показали розрахунки, у 2022 році коефіцієнт «експорт / ВВП» становив 0,27, у 2023 році він знизився до 0,2, а у 2024 році підвищився до 0,22 (рис. 2). Крім того, нарощування експорту сприяє створенню нових робочих місць і зростанню заробітних плат в суміжних галузях (зокрема, у 2024 році було забезпечено підвищення заробітної плати для 1,4 млн осіб у дотичних до експорту галузях економіки [6]).

Зниження обсягів експорту протягом 2022–2023 рр. пояснюється насамперед ризиками війни, зміною товарної структури торгівлі з зарубіжними країнами і зниженням експортних цін. Вочевидь, серйозні проблеми з логістикою призвели до суттєвого скорочення експортних поставок, тоді як кон'юнктура на світових ринках – до стрімкого зростання вартісних (але не фізичних) обсягів імпорту.

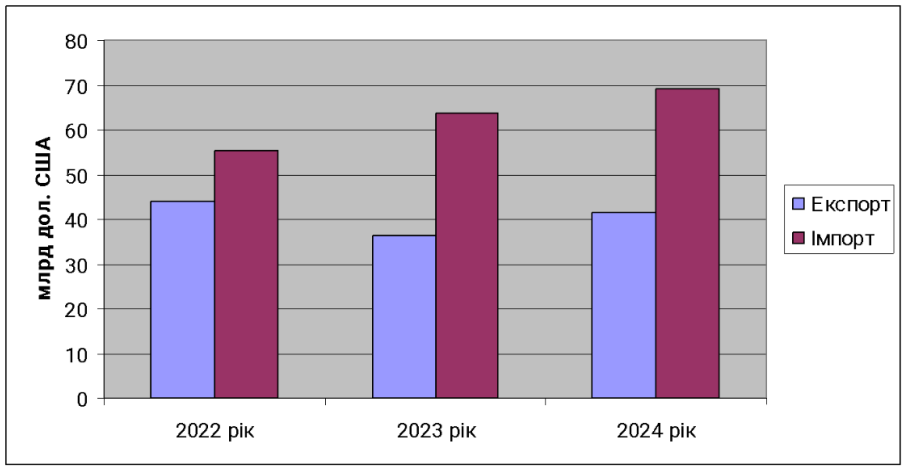

Рисунок 1. – Динаміка показників українського експорту й імпорту за 2022–2024 рр.

Примітка: складено авторами на основі [2; 3; 5]

Незважаючи на наявність бар'єрів для розвитку експортної діяльності (рис. 3), експорт продовжує відігравати значну роль у розвитку національної економіки. Ще не будучи частиною ЄС, українські виробники вже орієнтуються на європейські стандарти, що створює унікальну конкурентну перевагу, дозволяючи вітчизняним компаніям швидко інтегруватися в міжнародні ринки (рис. 4).

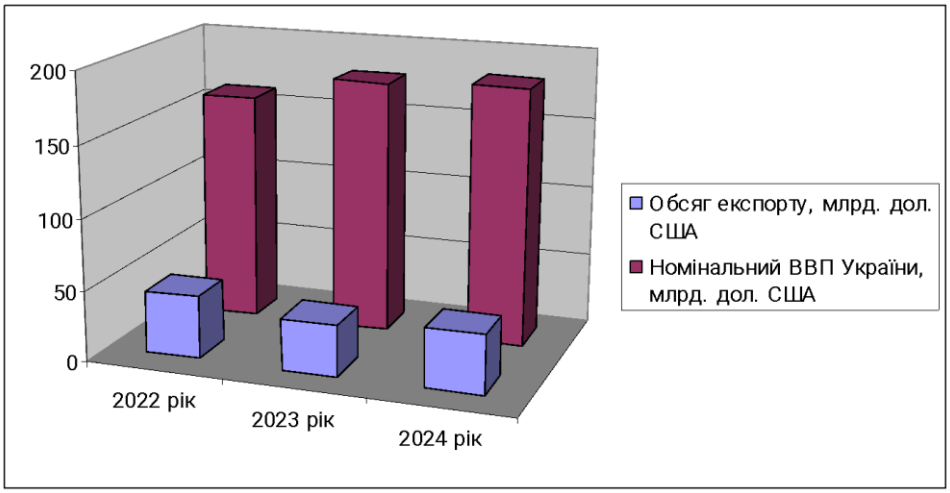

Рисунок 2. – Співвідношення показників номінального ВВП та експорту

Примітка: складено авторами на основі [7]

У 2024 році ринок ЄС остаточно закріпився як домінуючий для українського експорту: його питома вага в географічній структурі експорту товарів зросла з 39,3 % у 2021 р. до 59,5 % у 2024 р.; відповідно, суттєво скоротилася частка експорту до Китаю, країн СНД та інших регіонів світу. Щодо товарної структури, серйозним недоліком залишається низькотехнологічна структура українського товарного експорту, де частка сировини і продукції з низьким ступенем переробки збільшилась з 52 до 66,3 % [6].

Тривалий час агропромислова продукція є основною в українському експорті. Зокрема, у 2023 році питома вага товарів сільського господарства і харчової промисловості в експорті з України до ЄС зросла до 53,4 % [4, с. 12]. У 2024 році Україна експортувала 78,3 млн тонн аграрної продукції на 24,5 млрд дол. США, що становить

59 % загальної вартості експортованих товарів [8]. Водночас, найбільший від'ємний внесок у динаміку ВВП належить саме сільськогосподарській галузі – валова додана вартість галузі скоротилася на 7,3 %. У поточному році експерти також прогнозують падіння, оскільки 5 червня закінчується термін дії торгової угоди, згідно з якою українські товари ввозились на європейський ринок за безмитним режимом. У червні 2025 року Євросоюз планує скоротити квоти на імпорт агропродукції, і торговельний безвіз між Україною та ЄС трансформується у новий, компромісний варіант. Втім, за даними Мінагрополітики, експорт української агропромислової продукції за березень 2025 року зріс до 2,1 млрд дол. США і становив 5,4 млн тонн [9].

Рисунок 3. – Основні бар'єри на шляху розвитку експортної діяльності в умовах воєнного стану

Примітка: складено авторами на основі [6]

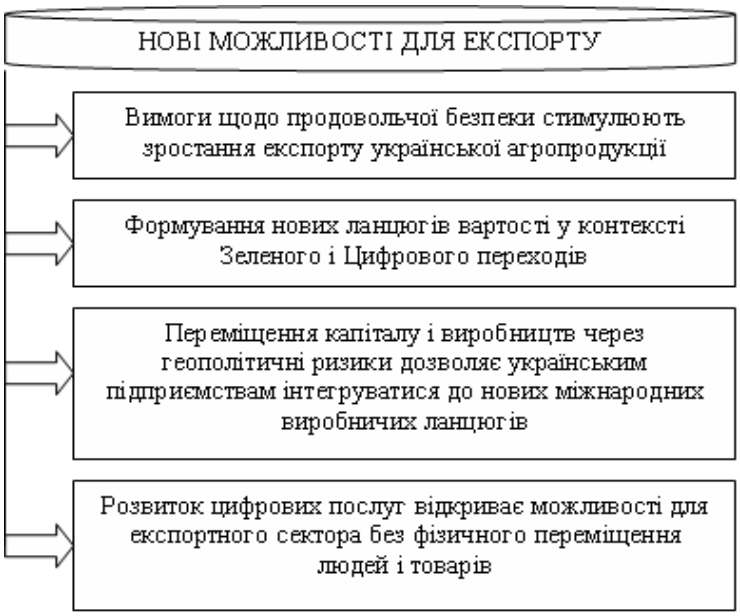

Рисунок 4. – Нові можливості для вітчизняного експорту в контексті глобальних змін у торгівлі

Примітка: складено авторами на основі [6]

Важливою є роль експортно-імпортної діяльності також у металургійній галузі. Зокрема, за січень–березень 2025 року українськими металургійними підприємствами вироблено 1,43 млн т прокату, на експорт відвантажено 908 тис. т металопродукції. Частка експорту в загальному обсязі виробленої продукції становила 63,3 %, тоді як у 2024 році – 74,1 %. Водночас 336,1 тис. т, або близько 38,9 % від загального споживання металопродукції, припадає на імпорт [10]. Варто зазначити, що частка металургії у загальному обсязі експорту скоротилася з 24,2 % у 2021 р. до 10,4 % у 2024 р. [6]. Ці зміни свідчать про адаптацію українського експорту до нових умов і орієнтацію на перспективні європейські ринки й агропромисловий сектор.

Власне, на Міжнародному торговельному форумі (м. Київ, 5 березня 2025 року) Міністерством економіки України були презентовані ключові пріоритети Національної експортної стратегії України до 2030 року, метою якої є підвищення стійкості української економіки, покращення її технологічності і перехід до експортоорієнтованого зростання шляхом нарощування виробництва та експорту продукції з вищою доданою вартістю. Відповідно до Стратегії, щорічні обсяги українського експорту планується збільшити до 77 млрд дол. США, а його частку в національному ВВП – до 33 %; також передбачається зменшення частки сировинної продукції до 59 % (проти 74 % у 2024 році), що сприятиме розвитку експорту товарів з високою доданою вартістю [11].

Українським підприємцям потрібні стабільність, доступність фінансування і спрощені процедури для експансії на зовнішні ринки. Державна підтримка має забезпечити: розширення географії експорту, зокрема на ринки Глобального Півдня; стимулювання інвестицій у виробництво середньо- та високотехнологічної продукції та збільшення її питомої ваги в експорті; удосконалення фінансових механізмів підтримки зовнішньоекономічної діяльності; розширення можливостей для взаємовигідного співробітництва з потенційними контрагентами; оптимізація часу і вартості перевезень, поліпшення логістики експорту; удосконалення процедур митного оформлення товарів [6]. Таким чином, використовуючи потужний людський капітал, зручне географічне розташування і багаті природні ресурси, Україна може посилити державну політику й масштабувати виробництво продукції з вищою доданою вартістю, що буде конкурентоспроможною за кордоном.

Співвідношення експорту й імпорту – ключова макроекономічна пропорція, що відображає стан та динаміку економіки країни. Своєрідна асиметрія, що проявляється через сальдо зовнішньоторгового балансу (позитивне/негативне), відображає характер зовнішньоекономічної політики держави та рівень її зовнішньоекономічного потенціалу. З огляду на це, необхідний також виважений підхід до обґрунтування оптимальних значень імпорту, що забезпечуватиме максимальні макроекономічні вигоди і не створюватиме перешкод для розвитку національного виробництва. Звідси, доцільним вважаємо гармонійне поєднання стратегій імпортозаміщення та експортоорієнтованого виробництва (рис. 5) з метою взаємопосилення переваг від стримування небажаного імпорту і створення сприятливого інституційного середовища для підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції як на національному, так і зовнішніх ринках.

Рисунок 5. – Логіка переходу від стратегії імпортозаміщення до експортоорієнтованого розвитку в контексті реалізації пріоритетів Національної експортної стратегії до 2030 року

Примітка: доопрацьовано авторами на основі [11; 12, с. 191]

Література:

1. Ус І. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2024 року / Центр зовнішньополітичних досліджень Національного інституту стратегічних досліджень. URL: https://surl.li/lfdtxw (дата звернення: 03.05.2025).

2. Зовнішня торгівля України товарами у 2022 році / Держстат. URL: https://surl.lu/oyrhsu (дата звернення: 03.05.2025).

3. Зовнішня торгівля України товарами за 2023 рік / Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2024/02/04.pdf (дата звернення: 03.05.2025).

4. Стратегічні орієнтири поглиблення торговельно-економічних відносин України з країнами Європейського Союзу в умовах набуття Україною офіційного статусу кандидата на вступ до ЄС / Державний НДІ інформатизації та моделювання економіки; ГО «Центр розвитку ринкової економіки «CMD–Ukraine»». Київ, 2025. 199 с. URL: https://fru.ua/images/doc/2025/EU_web.pdf (дата звернення: 03.05.2025).

5. Зовнішня торгівля України товарами за 2024 рік (експрес-випуск) / Держстат. URL: https://surl.li/xgharn (дата звернення: 03.05.2025).

6. Від логістики до технологій: як Україна планує збільшити експорт на 50 % до 2030 року? URL: https://surl.li/ielfli (дата звернення: 03.05.2025).

7. Валовий внутрішній продукт (ВВП) / Мінфін. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/ (дата звернення: 03.05.2025).

8. Експорт аграрних товарів у 2024 році / Бізнес Цензор. URL: https://surli.cc/zacjqv (дата звернення: 03.05.2025).

9. Агроекспорт з України: кукурудза та соняшникова олія лідирують / AgroPolit.com. URL: https://surl.li/jhlyoa (дата звернення: 03.05.2025).

10. Споживання металопродукції в Україні за І квартал зросло до 863 тис. т / GMK.center. URL: https://surl.li/pjqiez (дата звернення: 03.05.2025).

11. Національна експортна стратегія до 2030 року: на Міжнародному торговельному форумі представлені ключові пріоритети та стратегічні цілі / Міністерство економіки України. URL: https://surl.li/gjesre (дата звернення: 03.05.2025).

12. Хитра О.В. Взаємозв'язок стратегій імпортозаміщення та експортоорієнтованого розвитку в контексті досягнення синергії експортно-імпортних потоків. *Розвиток міжнародних економічних відносин в умовах глобальних викликів:* матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 3–4 травня 2024 року) / за заг. ред. М.М. Палінчак, В.П. Приходько, В.В. Химинець та ін. Львів–Торунь: Liha-Pres, 2024. С. 187–192.

Шведовська Марія Вадимівна,
здобувач вищої освіти на магістерському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Фінансова грамотність сучасної людини

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та стрімких економічних змін фінансова грамотність виступає однією з ключових компетентностей кожної людини. Вона є не лише запорукою особистого добробуту, а й важливим чинником стабільності економічної системи в цілому. Здатність розуміти принципи управління власними фінансами, орієнтуватися у фінансових послугах, приймати обґрунтовані економічні рішення є необхідною складовою життя в інформаційному суспільстві.

Фінансова грамотність сучасної людини охоплює знання, навички та установки, що дозволяють ефективно планувати бюджет, уникати фінансових ризиків, розпоряджатися заощадженнями та інвестувати кошти. Недостатній рівень фінансової обізнаності часто стає причиною надмірної заборгованості, втрати заощаджень та соціальної нестабільності. Тому формування фінансової грамотності набуває особливого значення не лише на індивідуальному рівні, а й на рівні суспільства загалом.

Актуальність дослідження цієї теми обумовлена необхідністю адаптації громадян до нових викликів економічного середовища, а також потребою у розвитку культури фінансової відповідальності та самостійності. Саме тому аналіз основних компонентів фінансової грамотності та визначення шляхів її підвищення є надзвичайно важливим завданням наукових досліджень та освітніх практик.

Грамотність населення є важливою ознакою сучасного суспільства й багато в чому визначає рівень життя громадян, забезпечуючи їм доступ до якісніших освіти, роботи й послуг. Це вповні стосується й фінансової грамотності та фінансової культури, адже фінансові відносини стали невід'ємним атрибутом сучасного життя.

Фінансова грамотність населення – це сукупність світоглядних позицій, знань і навиків громадян щодо ефективного управління особистими фінансами та здатність компетентно застосовувати їх у процесі прийняття фінансових рішень [1] (табл.1).

Фінансова грамотність населення є важливим елементом національного потенціалу, що не лише впливає на рівень добробуту суспільства, а й виступає вагомою передумовою мінімізації економічних і політичних ризиків. В умовах сучасного світу, де фінансові процеси характеризуються зростанням складності та динамізму, володіння фінансовими знаннями та навичками стає не просто бажаним, а необхідним для кожної особи.

Таблиця 1. Складові фінансової грамотності населення

Складові фінансової грамотності	Характеристика
Світоглядні позиції	Формування культури фінансової поведінки, яка починається з планування сімейного бюджету, наявність традицій управління особистими (сімейними) фінансами.
Знання	Володіння фінансовою термінологією, розуміння природи та функцій фінансового ринку, фінансових інститутів і інструментів, які функціонують на ньому, знання прав і обов'язків споживача фінансових продуктів і послуг.
Навики	Вміння шукати та знаходити потрібну фінансову інформацію, аналізувати її, розуміти інформацію, яка міститься в договорі, порівнювати пропозиції різних компаній, подавати скаргу у випадку порушення прав споживача фінансової послуги.

Примітка. Побудовано автором на основі [2].

Фінансова грамотність охоплює широкий спектр знань та практичних умінь, що дозволяють ефективно управляти особистими і сімейними фінансами. Фінансово обізнана особа краще орієнтується в економічному середовищі, здатна планувати власне життя, уникати надмірної заборгованості, накопичувати капітал та убезпечувати себе від фінансових ризиків.

Серед основних компонентів фінансової грамотності сучасної людини можна виділити такі: бюджетування, заощадження, інвестування, кредитування, фінансова безпека та цифрова обізнаність.

Бюджетування виступає основою фінансової грамотності. Воно передбачає складання чіткого плану доходів і витрат на певний період, що дає змогу людині аналізувати свої фінансові потоки, визначати пріоритети, скорочувати необов'язкові витрати та уникати дефіциту коштів. Ефективне бюджетування також включає розмежування витрат на обов'язкові та необов'язкові категорії, сприяючи підвищенню фінансової дисципліни та прийняттю виважених рішень у різних життєвих обставинах.

Формування заощаджень є наступним критично важливим елементом фінансової грамотності. Заощадження, що відкладаються із кожного доходу, забезпечують фінансову стійкість у надзвичайних ситуаціях та сприяють досягненню довгострокових цілей. Наявність фінансової подушки безпеки у розмірі витрат на 3–6 місяців є загальновизнаним стандартом для забезпечення стабільності.

Інвестування передбачає розміщення капіталу в активи, що можуть приносити дохід у майбутньому. Ефективне інвестування вимагає розуміння базових принципів оцінки ризиків, прибутковості, строків вкладень та ліквідності активів. Особливу увагу слід приділяти диверсифікації інвестиційного портфеля з метою мінімізації ризиків та забезпечення фінансової стабільності в довгостроковій перспективі.

Кредитування є невід'ємною частиною сучасного фінансового життя. Проте ефективне використання кредитних ресурсів потребує знання умов кредитування, розуміння річної відсоткової ставки, графіку платежів, умов погашення боргів та відповідальної оцінки власної платоспроможності. Невміння керувати кредитними зобов'язаннями може призвести до боргової залежності та фінансових втрат.

Фінансова безпека передбачає вміння захищати свої фінансові інтереси за допомогою страхування. Страхування життя, здоров'я, майна та відповідальності допомагає мінімізувати негативні наслідки непередбачуваних подій. Важливим аспектом є також обізнаність щодо страхових договорів і прав страхувальника.

У цифрову епоху особливої актуальності набуває цифрова обізнаність. Використання онлайн-банкінгу, електронних гаманців, фінансових додатків вимагає не лише технічних навичок, а й обережності. Захист особистих даних, безпечна робота з фінансовими платформами та вміння розпізнавати шахрайські схеми є необхідними складовими сучасної фінансової грамотності [3].

Для підвищення рівня фінансової грамотності населення доцільно впроваджувати комплексні освітні програми на різних етапах формальної та неформальної освіти, розвивати доступні цифрові платформи з фінансової освіти, а також здійснювати державну підтримку ініціатив, спрямованих на підвищення обізнаності громадян щодо управління особистими фінансами. Важливою є інтеграція фінансової грамотності у навчальні плани шкіл, закладів вищої освіти та системи професійного навчання дорослих. Крім того, слід активізувати інформаційно-роз'яснювальну роботу через засоби масової інформації, соціальні мережі та публічні заходи, що сприятиме формуванню відповідальної фінансової поведінки та зниженню фінансових ризиків у суспільстві.

Таким чином, фінансова грамотність сучасної людини є критично важливою компетентністю, яка забезпечує економічну незалежність, фінансову стабільність та психологічний комфорт. Розвиток фінансової обізнаності є основою для формування відповідального ставлення до власних фінансів та запорукою добробуту в умовах глобалізованого світу.

Література:

1. Домбровська С. О. Сучасні методи формування фінансової грамотності населення України. *Освітня аналітика України.* 2022. № 3 (19). С. 5–14. URL: http://surl.li/mwwka

2. Дорошенко Н. О., Романів В. В. Фінансова грамотність населення України. *Ефективна економіка.* 2018. № 11. URL: http:// www.economy.nayka.com.ua/

3. Іонан В. Цифрова грамотність: що це і навіщо це українцям. *НВ-Бізнес.* URL: https://nv.ua/ukr/biz/experts /

Kacper Dominik Zaręba
Student studiów licencjackich na wydziale nauk społecznych.
Akademii Handlowej Nauk Stosowanych w Radomiu.

Przyszłość pracy w cieniu AI. Innowacja i jej psychologiczne determinanty.

Ariticial Intelligence (AI) jest często nazywana przez ekspertów Rewolucją Przemysłową 4.0. Praca bierze pod lupę wpływ AI na zatrudnienie, sugerując się badaniami obejmującymi obie perspektywy, zarówno optymistyczne podkreślające automatyzacje, jak i pesymistyczne, ostrzegające przed zagrożeniami. Z jednej strony AI eliminuje zawody oparte na powtarzalnych zadaniach, jak np. księgowość, analiza danych, czy transport, przykładem może być rozwój autonomicznych pojazdów (np. Tesla, taksówki bez kierowców). Nawet zawody wymagające wysokich kwalifikacji, jak piloci są zagrożone przez postępy technologii tak zwanych auto-pilotów, lub sterowania zdalnego. AI napędza powstawanie nowych zawodów oraz doprowadza do restrukturyzacji obecnych. Raport World Economic Forum Future of Jobs 2025 przewiduje, że do 2030 roku powstanie 78 milionów nowych miejsc pracy (netto), co podkreśla skale wpływu AI na rynek pracy. Psychologiczne wpływy zmian widać na przykładzie, sondażu Pew Research Center z 2025 roku, wskazuje on, że wielu pracowników obawia się utraty pracy z powodu AI, mimo że dostrzega jej potencjał do zwiększania produktywności. W Polsce głośnym echem odbiła się sprawa OFF Radio Kraków, kierownictwo postanowiło zastąpić dziennikarzy prezenteramiw AI, co wywołało

ogólnokrajową debatę i protesty, w tym petycję podpisaną przez ponad 15 000 osób. AI wpływa również na branżę rozrywkową, gdzie technologia deepfake umożliwiają odmładzanie aktorów jak w „Mandalorian". Choć otwiera to nowe możliwości dla Hollywood, rodzi pytania etyczne dotyczące własności cyfrowego wizerunku. Analizując badania z obu spektrów, prezentacja podkreśla konieczność adaptacji do zmian. Podkreśla również potrzebę etycznych regulacji, aby zminimalizować negatywne skutki społeczne i psychologiczne, takie jak rosnąca nieufność wobec technologii, czy poczucie bezużyteczności.

СЕКЦІЯ 2
СМАРТ-МЕНЕДЖМЕНТ: УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ І СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ

Бевзюк Юлія Олександрівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Використання інтегрованого ABC-XYZ-аналізу як інструменту стратегічного управління асортиментною політикою підприємства

Для виробничого підприємства метою управління асортиментною політикою - є впорядкування та раціоналізація всього асортименту продукції, включаючи окремі групи, підгрупи й конкретні види продукції. Це дозволяє ретельно оцінити поточний асортимент продукції, виявити його сильні сторони - високоприбуткову і популярну продукцію, а також його слабкі сторони - продукцію, яка користується низьким попитом чи надмірними витратами.

Асортиментна політика виробничого підприємства - це систематична і стратегічно орієнтована діяльність, заснована на довгостроковому плануванні, постійному моніторингу ринку й адаптації до його змін, основним завданням якої є забезпечення ринку продукцією в кількості, формах та модифікаціях, необхідних для задоволення поточних потреб споживачів. Чим краще продуманий, збалансований та адаптований до попиту асортимент, тим більша ймовірність досягнення стабільних прибутків і збереження конкурентних позицій на ринку.

Ефективне управління асортиментом підприємства вимагає постійного, систематичного і глибокого аналізу широкого спектру даних, включаючи статистику обсягів продажів, рівнів запасів і динаміки залишків малоліквідної продукції, а також показники продажів і рентабельності по кожній товарній групі.

Зважаючи на специфіку виробничої діяльності підприємства, доцільно застосовувати спеціальні методи, зокрема, такий як ABC-XYZ-аналіз, що допомагає впорядкувати асортимент компанії, чітко визначивши провідні позиції, які забезпечують основну частину доходу, а також виявити товари-аутсайдери з низькими чи нестабільними обсягами продажів. Ця інформація може бути використана як основа для коригування асортиментної політики підприємства: вилучення збиткових продуктів, перерозподілу ресурсів, фокусування на ключових продуктах тощо. [2, с. 126-136]

ABC-аналіз - один з основних методів управління асортиментом, який дозволяє класифікувати товари відповідно до їхньої важливості для підприємства. Методологія базується на правилі Парето, яке стверджує, що 20 % зусиль дають 80 % результатів, тоді як решта 80 % зусиль мають лише 20 % впливу. З точки зору ABC-аналізу це означає, що більша частина прибутку генерується відносно невеликою кількістю товарів. [3, с.597-601]

Весь асортимент продукції ABC-аналіз розподіляє в три групи, на основі даних про продажі й прибутки: група А - найважливіша категорія продукції, що генерує основні фінансові результати компанії (близько 20% всього асортименту, проте вони генерують близько 80% доходів); група В - є проміжною категорією і становить близько 30% асортименту (доповнюють і стабілізують основний асортимент продукції, приносять значну, хоча й меншу, частку доходу у порівнянні з групою А); група С - є найбільшою категорією товарів, на неї припадає близько 50% позицій, проте вона приносить лише 5% доходу (такі товари мають низьку оборотність і можуть зберігатися на складах протягом тривалого часу, займаючи місце і вимагаючи фінансових витрат).

XYZ-аналіз - це метод класифікації продуктів компанії на основі характеру їх споживання і здатності точно прогнозувати зміни попиту протягом певного періоду часу. Основна відмінність цього аналізу від ABC-підходу полягає в тому, що він фокусується не на частці продукту в загальному обсязі продажів, а на стабільності й мінливості попиту.

Весь асортимент продукції XYZ-аналіз розподіляє в три групи: група X - складається з товарів зі стабільним рівнем споживання, що характеризуються низькою варіацією попиту та високою передбачуваністю (коефіцієнт варіації для таких товарів коливається від 0% до 10%); група Y - включає товари, попит на які змінюється відповідно до певної передбачуваної тенденції, наприклад, сезонні коливання (коефіцієнт варіації для цих товарів коливається від 10% до 25%); група Z - включає товари з нерегулярним попитом, де немає чіткої моделі споживання, попит на ці товари є непередбачуваним (коефіцієнт варіації більше 25%). [1, с. 593-603]

Найчастіше ABC і XYZ-аналіз використовують разом, з метою одержання більш точного уявлення про асортимент продукції та визначення пріоритетів для більш ефективного управління запасами.

Розглянемо на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» ефективне використання ABC-XYZ-аналізу для управління асортиментною політикою виробничого підприємства, основною спеціалізацією якого є виробництво та продаж різноманітних залізобетонних виробів та будівельних матеріалів. На першому етапі було проведено ABC-аналіз, що дозволив класифікувати товари за обсягом виручки. Наступним кроком проведено XYZ-аналіз, на основі коефіцієнта варіації продажів, що визначає стабільність попиту. Результати були об'єднані для створення інтегрованої матриці ABC-XYZ, де кожен продукт був позиціонований відповідно до його фінансової важливості та стабільності попиту. Ця матриця допомогла визначити ключові товарні категорії організації та сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо покращення управління асортиментом.

Група AX (елементи конструкцій збірні для будівництва з цементу, бетону або каменю штучного; блоки та цегла з легкого бетону) - продажі цих товарів є високими, а попит стабільним з мінімальним рівнем варіації. Оскільки ці продукти є дуже важливими для прибутковості підприємства, основна увага менеджменту має бути зосереджена на забезпеченні безперебійного постачання, оптимізації виробничого процесу та підтримці необхідного рівня запасів.

Група CX (розчини бетонні готові до використання; вироби столярні та конструкції будівельні з деревини; піддони та обичайки з деревини) - становить відносно невелику частку доходів компанії, продажі цих товарів є помірними, але попит на них є нестабільним. Ці товари потребують гнучких стратегій управління запасами, зокрема, деякі товари можна виготовляти на замовлення, щоб мінімізувати складські залишки та зменшити витрати на зберігання.

Група CY (двері та їх коробки і пороги з деревини; бруски, планки та фризи для підлоги; ящики, коробки, тара ґратчаста, барабани і тара подібна дерев'яна) - обсяги продажу цих товарів є низькими, а попит коливається, що свідчить про нерегулярність купівлі цих товарів споживачами. У зв'язку з нерегулярними продажами, підприємству слід зосередитися на індивідуальних замовленнях і мінімізувати запаси цієї продукції. Також, доцільно проаналізувати фактори, що впливають на попит та скоригувати маркетингові стратегії, для максимізації попиту.

Група CZ (деревина хвойних порід у вигляді профільованого погонажу) - ці товари мають низькі обсяги продажів і високу варіацію попиту, що ускладнює процес управління запасами. Найкращою стратегією для цієї продукції є виробництво на

замовлення, що дозволяє уникнути надмірного накопичення запасів та пов'язаних з цим витрат.

Отже, застосування комбінованого ABC-XYZ-аналізу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» слугує потужним інструментом для підвищення ефективності управління асортиментною політикою підприємства. Завдяки такому підходу компанія має можливість оптимізувати асортимент продукції без втрати прибутковості, сфокусувавшись на продуктах, що генерують найбільшу частку виручки, з урахуванням стабільності попиту. Такий аналіз дозволяє чітко виділити ключові продукти, визначити фактори, що впливають на рівень запасів та приймати обґрунтовані рішення щодо обсягів закупівель й страхового запасу.

Література:

1. Тюленєва Ю. В., Майстренко Н. В. Застосування методу ABC-XYZ-аналізу під час управління логістичними процесами аграрного підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2017. №20. С. 593-603.

2. Шендерівська, Л. П., Варварова, А. К. ABC-XYZ-аналіз в системі управління запасами підприємства. *Підприємництво і торгівля*, 2024. № 41. С. 126-136.

3. Марченко, В. М., Башилова В. П. ABC-XYZ-аналіз як засіб управління асортиментом машинобудівного підприємства. *Економіка і суспільство*, 2017. №13. С.597-601.

Беспятюк Марія Вікторівна,

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Сучасні підходи до організації процесу мотивації працівників

У сучасних умовах ринкової економіки та загострення глобальної конкуренції підприємства можуть успішно функціонувати лише за умови надання споживачам високоякісних товарів і послуг. Досягнення цієї мети потребує наявності професійного та кваліфікованого персоналу, а також ефективної системи управління ним, ключовою складовою якої є мотивація. Вона відіграє важливу роль у забезпеченні максимальної продуктивності працівників.

Останні роки методи мотивації зазнали значних змін під впливом пандемії COVID-19. У 2020 році багато компаній зіткнулися з необхідністю термінового перегляду методів управління персоналом, пристосовуючись до нових викликів. Гарантування стійкості бізнесу при одночасному захисті працівників стало одним із головних завдань. Та доволі швидко більшість компаній світу адаптувалися, запровадивши дистанційну або змішану форму роботи та посиливши заходи з охорони праці.

В Україні практика управління персоналом має свої особливості, зумовлена складною політичною, економічною та соціально-демографічною ситуацією. З початком повномасштабного військового вторгнення у лютому 2022 року підходи до кадрового менеджменту зазнали суттєвих змін. Впровадження карантину, обмеження пересування, введення воєнного стану, а також підвищений рівень стресу та тривожності серед населення актуалізували необхідність перегляду мотивації працівників.

Науковці І. В. Яковенко та О. О. Петряєв підкреслюють, що успішне управління персоналом є ключовою складовою діяльності сучасного підприємства. Вони зазначають, що саме працівники відіграють вирішальну роль у забезпеченні економічного зростання, ефективної роботи та конкурентоспроможності організації [1, с. 259].

Г. О. Сукрушева наголошує, що мотивація сприяє зацікавленості працівників у результатах їхньої діяльності, підвищуючи особисту, групову та організаційну продуктивність. Водночас важливим є виявлення та усунення демотиваторів – чинників, які негативно впливають на позитивний мотиваційний стан і шкодять ефективній роботі організації [2]. Наявність демотиваторів призводить до недостатнього витрачання зусиль на виконання завдань з належним рівнем старання, сумлінності та наполегливості. Коли персонал працює без енергії та бажання досягати поставлених цілей, втрачає ініціативу та відповідальність, і залишається на робочому місці лише через необхідність отримати заробітну плату.

У таких умовах підприємства втрачають кваліфікованих працівників, яких активно шукають на ринку праці, а також тих, хто не може задовольнити свої потреби. Демотивація може спричинити професійне вигорання, яке проявляється у фізичній та емоційній втомі, а також у втраті сенсу роботи, що веде до зниження продуктивності та можливого звільнення працівників. Це, в свою чергу, змушує роботодавців витрачати час і кошти на пошук і навчання нових кадрів, що знижує прибутки. У підсумку демотивація працівників знижує конкурентоспроможність підприємства і впливає на конкурентоздатність економіки держави, що робить це питання надзвичайно важливим для дослідження.

Для запобігання демотивації необхідно регулярно відстежувати чинники, що її викликають. До основних причин належать [3]:

1. Постійне стресове навантаження;
2. Потреба в більш високій кваліфікації для виконання роботи;
3. Недооцінка професійних навичок працівника, коли рівень роботи не відповідає його кваліфікації;
4. Рутинність і одноманітність у виконанні обов'язків;
5. Мінливість і нестабільність умов роботи;
6. Високий рівень самостійності та відповідальності в ухваленні рішень;
7. Низький рівень делегування повноважень і відсутність довіри;
8. Відсутність можливості для кар'єрного зростання;
9. Ігнорування пропозицій щодо покращення роботи та ініціатив працівників;
10. Недостатня оцінка праці та похвали з боку керівництва або колективу;
11. Неконструктивна критика;
12. Характер керівника та його стиль управління;
13. Присутність в колективі колег, які демотивують;
14. Деструктивні стосунки у колективі та відсутність згуртованості;

Функція мотивації полягає в тому, щоб співробітники виконували свої завдання відповідно до наданих прав та обов'язків і узгоджували їх із управлінськими рішеннями. Інструменти системи мотивації – це засоби впливу на мотивацію персоналу, які можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними. Деякі з них безпосередньо пов’язані з досягнутими результатами роботи, наприклад, премії. У процесі матеріальної та нематеріальної мотивації працівників керівнику організації важливо враховувати їхні потреби, забезпечуючи задоволення потреб нижчого рівня перед переходом до задоволення потреб вищого рівня. У сучасних умовах управління персоналом важливо застосовувати як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання, оскільки вони взаємодоповнюють один одного та сприяють створенню сприятливого робочого середовища [4].

Щоб проаналізувати вище зазначені чинники, у лютому 2025 року, було проведено опитування серед працівників МКП «Хмельницькводоканал» (рис. 1).

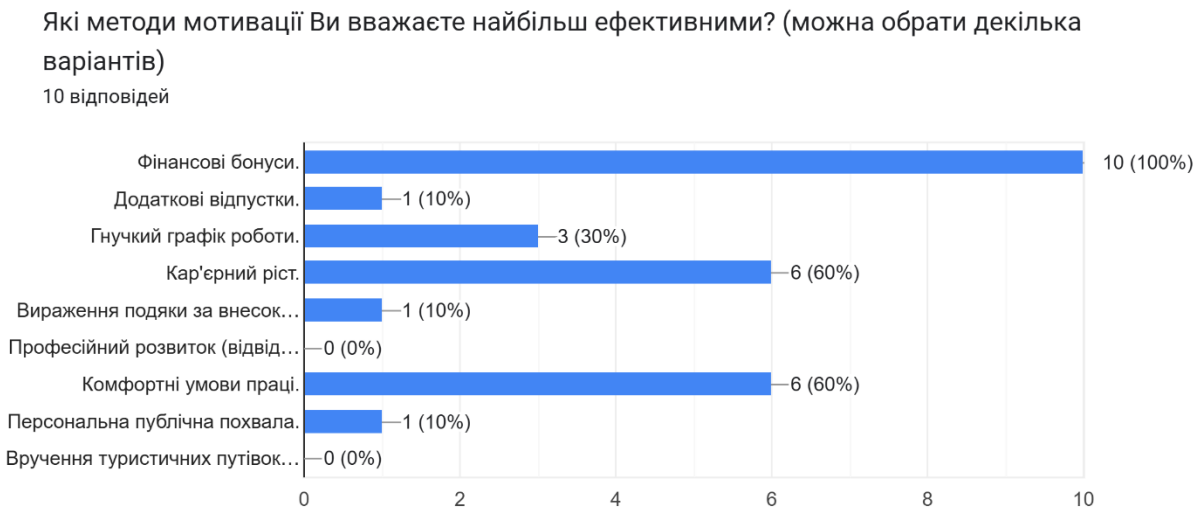

Рисунок 1. – Аналіз найефективніших методів мотивації на МПК «Хмельницькводоканал»
Примітка: розроблено автором, на основі проведеного опитування.

У запитанні про найефективніші методи мотивації, з можливістю обрати декілька варіантів відповіді, всі респонденти (100%) зазначили, що впровадження фінансових бонусів є найбільш дієвим стимулом. Крім того, 60% опитаних вважають важливими можливості кар'єрного росту та комфортні умови праці. Третина працівників (30%) підтримує ідею гнучкого графіка роботи. Менш популярними методами мотивації є додаткові відпустки та персональна похвала (10%). Тобто, ми можемо спостерігати, що для працівників важлива як матеріальна так і нематеріальна мотивація.

У багатьох випадках співробітники віддають перевагу фінансовим винагородам замість нематеріальних стимулів, але, матеріальну мотивацію не можна вважати єдиним основним методом стимулювання працівників, хоча вона має певні переваги перед нематеріальними способами заохочення. Сучасні фахівці цінують не лише заробітну плату, а й можливість професійного та творчого розвитку. Створення сприятливої робочої атмосфери, гідна оплата праці та цікаві форми нематеріальної мотивації сприяють збереженню ефективної команди, зміцненню командного духу та підвищенню лояльності до компанії. Керівникам важливо враховувати потреби працівників, аналізувати їхні очікування та створювати умови, які сприятимуть не лише фінансовому благополуччю, а й професійному та особистісному зростанню. Саме нематеріальні стимули можуть допомогти керівникам досягти цих цілей.

Якщо метод матеріальної мотивації здебільшого пов’язаний із фінансовими заохоченнями, натомість, до нематеріальних стимулів належать ті, що спрямовані на задоволення соціальних, моральних, творчих і соціально-психологічних потреб працівника.. Нематеріальна мотивація є більш складною, оскільки вимагає індивідуального підходу. Важливо визначити, який із методів буде найбільш ефективним для конкретного працівника, адже те, що мотивує одну людину, може не вплинути на іншу. Тому керівникам слід аналізувати фактори, які визначають поведінку співробітників, щоб створити оптимальну систему стимулювання.

При розробці систем мотивації праці на підприємствах доцільно враховувати накопичений світовий досвід. Аналізуючи сучасні підходи до мотивації, слід відзначити, що поряд із традиційними методами, такими як заробітна плата, премії та подяки, дедалі більшого поширення набувають інноваційні, нестандартні способи стимулювання. Вони

особливо актуальні для вітчизняних підприємств, які мають обмежені фінансові ресурси. Розглянемо приклади використання нестандартних методів мотивації у провідних міжнародних компаніях (таблиця 1).

Таблиця 1. Застосування сучасних методів мотивації у закордонній практиці

Нестандартні методи мотивації	Компанії, що застосовують
Грошові винагороди за своєчасне виконання завдань та відсутність затримок	Mars Inc., IBM, McDonald's, Lincoln, Tupperware
Надання подарунків, медалей, відзнак, присвоєння почесних звань як форма нагородження	IBM, McDonald's
Внутрішні навчальні програми, індивідуальні плани розвитку та фінансування додаткової освіти	Johnson & Johnson, Renault, Peugeot
Створення комфортного робочого середовища, дружньої атмосфери, надання пільгового медичного обслуговування	Johnson & Johnson
Публікація матеріалів у корпоративних виданнях	General Motors, Westinghouse Electric, Polaroid, Bell Telephone Laboratories, Radio Corporation of America
Передбачення вільного часу для дозвілля, відвідування наукових заходів, участь у наукових товариствах компанії	Toshiba, IBM, Polaroid
Надання безкоштовного або пільгового харчування	Google

Джерело: [5]

Аналізуючи системи мотивації працівників під час війни, Forbes наводить приклади успішних практик великих українських компаній [6]. Зокрема, компанія «Київстар» вибудовує HR-стратегію, орієнтовану на зворотний зв’язок із командою, регулярно проводить опитування щодо емоційного та фізичного стану співробітників, аби оцінити ефективність процесів та зрозуміти їхні потреби. Згідно з результатами досліджень, 97 % працівників висловили задоволення програмами фінансової підтримки, 96 % позитивно оцінили психологічну допомогу, а 97 % – інформаційну підтримку. Для підтримки мотивації під час війни компанія впровадила концепцію «6П»: «Прийміть», «Піклуйтеся», «Підтримуйте», «Продовжуйте», «Працюйте», «Погляньте у майбутнє».

Українська гірничодобувна компанія (назва не розголошується з міркувань безпеки) впровадила ефективну систему підтримки працівників під час війни, зосередившись на комунікації, мотивації та соціальних ініціативах. Керівництво компанії значно збільшило кількість особистих зустрічей із співробітниками, щоб підтримувати довіру та запобігати паніці. Під час цих зустрічей працівникам надавали актуальну інформацію про ситуацію, дії компанії та джерела достовірних новин. Важливим елементом стала система зворотного зв’язку – працівники могли ставити запитання, на які отримували відповіді протягом одного-двох днів.

Співробітників почали залучати до волонтерської діяльності та дали можливість очолити волонтерські напрями компанії. Компанія ще до війни приділяла увагу фізичному та ментальному здоров’ю працівників. Вона зберегла практики, спрямовані на покращення якості сну та психологічну підтримку. Співробітників навчають уникати надмірного перегляду новин, вимикати сповіщення на телефонах у певний час, а волонтерів – дотримуватися чіткого розкладу. Також у приміщенні однієї з фабрик проводяться заняття з йоги.

Компанія запровадила нову систему мотивації, зафіксувавши планову зарплату, щоб зменшити рівень стресу серед працівників. Також були введені додаткові премії: за

роботу під час повітряних тривог, за виконання обов’язків колег у період війни, за працю в зонах підвищеної напруги, а також одноразові виплати для волонтерів.

Компанія SoftServe створила сторінку Knowledge Library на платформі Workplace, де зібрано інструкції, рекомендації та можливість залишати запитання, забезпечуючи ефективну комунікацію в умовах війни. Якщо член команди не може виконувати свої обов'язки через повітряну тривогу, військові дії чи відсутність електрики, він може використати оплачувану відпустку у разі надзвичайної ситуації (Emergency Leave). Для співробітників, які захищають країну, компанія SoftServe запровадила відпустку для військовослужбовців (Military Leave) та відпустку для територіальної оборони (Territorial Defense Leave).

За допомогою розсилки опитувальників Safety Check компанія перевіряє, чи є співробітники в безпеці, і чи потребують вони допомоги. З тими, хто звертається за підтримкою, зв'язується відповідна команда. З початком війни було запущено гарячу лінію психологічної підтримки. Ментальне здоров'я команди SoftServe підтримується через лекції та вебінари з психологами. Також, було впроваджено релокаційний бонус і можливість «заморозити» зарплату. Щоб співробітники швидше опинилися в безпеці, SoftServe виплачувала $1000 фахівцям і $1500 сім’ям із дітьми.

Отже, мотивація є ключовим елементом успішної діяльності як для окремих працівників, так і для організацій в цілому. Вона впливає на продуктивність, ефективність роботи та задоволення працівників. Система мотивації має враховувати як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, забезпечуючи баланс між заробітною платою, можливістю кар'єрного зростання та самореалізації. Впровадження ефективних мотиваційних стратегій дозволяє покращити атмосферу в колективі, знизити текучість кадрів та підвищити загальну ефективність організації.

Література:

1. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві:* зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції (20 березня 2020 року. м. Велико-Тирново, Болгарія). ACCESS PRESS, 2020. С. 257- 262.

2. Сукрушева, Г. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2021. №35. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-52

3. Смірнова, К., Чабанюк, А. (2021). Причини, наслідки та способи подолання демотивації персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-30

4. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. №2(1). С. 75-83.

5. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University.* 2020. Т. 2. No 22. С. 72–82.

6. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. *Кейси трьох великих українських компаній. Forbes.* URL: https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566

Беспятюк Марія Вікторівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Етика і сучасне управління

Етика є фундаментальним елементом сучасного управління, що визначає характер взаємовідносин у колективі та впливає на ефективність діяльності організації. Дотримання етичних норм є важливим критерієм професіоналізму як окремого працівника, так і всієї організації. У сучасних умовах глобалізації та розвитку корпоративної культури питання етики, у тому числі, бізнес-етики набувають особливого значення, оскільки від морального клімату в колективі залежать продуктивність, мотивація та взаєморозуміння між працівниками. Бізнес-етика – система моральних принципів і цінностей, які регулюють поведінку організації та її співробітників, забезпечуючи відповідність бізнес-практик суспільним нормам і очікуванням [1].

Видатний економіст Пітер Друкер зазначає, що оцінювати сучасного керівника можна за його професійною майстерністю та стилем поведінки. Професійна майстерність охоплює аспекти роботи, які базуються на спеціалізованих знаннях, отриманих під час навчання.

На нашу думку, етичне управління – це стиль керівництва, заснований на дотриманні моральних принципів, чесності, справедливості та відповідальності перед співробітниками, суспільством і довкіллям. Воно передбачає прийняття рішень, які не лише приносять вигоду організації, а й враховують інтереси всіх зацікавлених сторін.

Як правило, керівні посади займають менеджери, які володіють необхідними професійними знаннями та значним досвідом роботи з людьми. Від рівня комунікації, корпоративної культури та поведінки керівника значною мірою залежить атмосфера в організації. Його моральні якості та стиль взаємодії впливають на підлеглих, формуючи відповідні соціальні очікування. Підлеглі можуть позитивно або негативно реагувати на дії керівника залежно від того, наскільки вони зачіпають їхні інтереси, потреби та життєві цінності. Висока відповідальність керівника вимагає від нього дотримання етичних норм у взаєминах з колегами та партнерами.

Погоджуємось з тим, що етична модель управління, задля забезпечення її ефективності, вона повинна ґрунтуватися на визначених принципах [3]:

1. Чесність – керівники повинні бути правдивими та відкритими у своїх діях, не допускати обману, маніпуляцій або надання напівправдивої інформації.
2. Цілісність – управлінці мають дотримуватися моральних принципів, демонструвати особисту чесність і сміливість у прийнятті рішень, бути послідовними у своїх діях.
3. Надійність – виконання керівниками своїх зобов’язань перед колективом, дотримання обіцянок і відповідальність за ухвалені рішення.
4. Справедливість – рівне ставлення до всіх працівників, незалежно від їхніх особливостей, дотримання принципів неупередженості та об’єктивності.
5. Доброта – прояв людяності, співчуття та підтримки у взаємодії з підлеглими, прагнення досягати цілей, мінімізуючи негативні наслідки для працівників.
6. Повага – врахування прав, думок та інтересів усіх працівників, незалежно від їхнього соціального статусу, статі, віросповідання чи національності.
7. Законність – суворе дотримання чинного законодавства, правил та норм, що регулюють діяльність організації.
8. Досконалість – прагнення до постійного професійного розвитку, підвищення рівня знань і компетенцій керівника та працівників.

9. Лідерство – відповідальне управління, формування морального прикладу для колективу, натхнення та мотивація підлеглих.

10. Відповідальність – керівник має усвідомлювати наслідки своїх рішень, забезпечувати соціальну відповідальність перед самою організацією та суспільством загалом.

Переконані в тому, що дотримання цих принципів забезпечує етичність управлінських процесів всередині організації та сприяє її сталому розвитку.

На нашу думку, на окрему увагу заслуговують такі наукові підходи до формування етичної моделі управління [2]:

1. Інтегрований підхід є важливим інструментом формування корпоративної культури та бізнес-етики, що поєднує етичні принципи, правові норми та управлінські інструменти в єдину систему. Він спрямований на створення середовища, де відповідальність, етика та корпоративна культура стають невід'ємними складовими діяльності організації.

2. Нормативно-правовий підхід зосереджується на розробці та впровадженні регуляторних вимог, які визначають стандарти етичної поведінки та гарантують відповідність діяльності організації законодавству. Його основна мета – правова стійкість, мінімізація ризиків і формування етичного середовища через нормативні механізми.

3. Організаційно-культурний підхід спрямований на інтеграцію принципів комплаєнсу в корпоративну культуру, роблячи їх частиною щоденної діяльності. Він підкреслює вплив культури на поведінку співробітників, взаємодію з керівництвом і партнерами, сприяючи зміцненню репутації та ефективності бізнесу.

4. Ризикоорієнтований підхід зосереджується на виявленні, аналізі та управлінні ризиками, що можуть виникнути через порушення етичних норм чи невідповідність корпоративної культури стратегічним цілям. Він запобігає потенційним порушенням, мінімізує негативні наслідки та забезпечує стабільність бізнесу.

5. Етичний підхід базується на дотриманні моральних принципів і формуванні культури довіри та відповідальності. Він розглядає працівників як активних учасників створення етичного клімату, забезпечуючи гармонію між стратегічними цілями бізнесу та суспільними очікуваннями.

6. Інноваційно-технологічний підхід передбачає використання цифрових технологій і автоматизованих систем для впровадження та підтримки корпоративної культури й бізнес-етики. Він сприяє підвищенню ефективності управління, забезпечує прозорість бізнес-процесів і швидку адаптацію до змін.

Отже, етичне управління є невід'ємною складовою успішної діяльності організації, адже воно формує довіру, зміцнює корпоративну культуру та підвищує ефективність роботи колективу. Різні підходи до впровадження етики в управлінські процеси дозволяють забезпечити гармонійне поєднання моральних норм, правових вимог і стратегічних цілей бізнесу. Успішне етичне керівництво сприяє не лише внутрішній стабільності організації, а й зміцненню її репутації на ринку.

Література:

1. Орлова К. Є., Бірюченко С. Ю. Етика бізнесу як об'єкт наукового дослідження. *Економіка, управління та адміністрування.* 2022. № 1(99). С. 76-82.

2. Перепелиця С. С. Концептуальні засади формування культури та бізнес-етики організації на засадах комплаєнсу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука".* 2025. № 1. URL: https://www.inter-nauka.com/issues/2025/1/10618 (дата звернення: 31.03.2025 р.)

3. Штирьов О. М. Етична модель управління: концептуальний підхід. *Державне будівництво.* 2024. № 1 (35). С. 281–289.

Вознюк Олена Романівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Цифрові інструменти планування робочого часу керівника

В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища ефективне управління часом є не просто корисною навичкою, а й необхідністю для кожного керівника. Велике інформаційне навантаження, постійні зміни, зростання кількості онлайн-комунікацій та дедлайнів створюють потребу в чіткому тайм-менеджменті. Саме тому цифрові інструменти, які дозволяють автоматизувати планування, аналізувати використання часу та підвищувати особисту ефективність, стають важливими складовими управлінського процесу.

Тайм-менеджмент (англ. time management) — це процес організації та планування часу, що витрачається на конкретні дії з метою підвищення ефективності, продуктивності та досягнення стратегічних цілей. Для керівників це ключовий елемент операційного та стратегічного управління, оскільки саме вони приймають критично важливі рішення в обмежених часових рамках [1, с. 43-53].

За даними дослідження McKinsey & Company (2020), керівники витрачають до 28% робочого часу на управління електронною поштою та до 19% — на пошук інформації, яку можна оптимізувати за допомогою цифрових платформ. Інтеграція цифрових інструментів дозволяє автоматизувати рутинні завдання, впровадити гнучкі календарі, системи нагадувань та аналітики часу.

Серед найбільш ефективних цифрових інструментів виокремлюють:

- Календарні системи (Google Calendar, Microsoft Outlook): дозволяють структурувати день, планувати зустрічі, синхронізувати графіки з командами.
- Системи управління завданнями та проектами (Asana, Trello, ClickUp): забезпечують делегування, пріоритизацію завдань і контроль дедлайнів.
- Трекери часу (Toggl, RescueTime): здійснюють моніторинг активностей, що дозволяє виявити «поглиначі часу» та оптимізувати розподіл ресурсів.
- AI-помічники (Clockwise, Motion): використовують штучний інтелект для автоматичного планування оптимальних часових слотів під завдання.

Згідно з дослідженням Harvard Business Review (2018), керівники, які активно використовують цифрові інструменти планування, демонструють на 23% вищий рівень продуктивності в порівнянні з тими, хто не використовує або використовує їх фрагментарно. Вони також відзначають зниження рівня стресу на 15% і підвищення якості управлінських рішень [2, с. 119-123].

При виборі цифрових інструментів доцільно враховувати такі параметри:

- юзабіліті (зручність використання) — інтерфейс повинен бути інтуїтивно зрозумілим;
- інтеграційність — можливість синхронізації з іншими системами (CRM, ERP, пошта);
- мобільність — доступність функціоналу на різних пристроях (ноутбук, смартфон, планшет);
- аналітика — наявність функцій звітності та візуалізації даних щодо використання часу [3, с. 90-97].

Дослідник ErikBrynjolfsson (MIT Sloan School of Management) підкреслює, що цифровізація робочого часу керівника є не просто інструментальною зміною, а частиною більш глибокої трансформації культури управління, де дані, алгоритми й автоматизація стають основою прийняття рішень [4, с. 61-66].

Цифрові інструменти є невід'ємною частиною сучасного тайм-менеджменту керівника. Вони не лише економлять час, а й створюють нову якість управління — більш системну, адаптивну й аналітично обґрунтовану. Найбільш ефективними у цьому контексті є календарі (Google Calendar, Outlook), системи управління завданнями (ClickUp, Asana), трекери часу (Toggl, RescueTime) та AI-помічники (Clockwise, Motion). У найближчі роки очікується ще більша автоматизація цих процесів, зокрема через інтеграцію з біометричними та аналітичними системами. Це відкриває нові можливості для підвищення ефективності керівництва та розвитку культури управління в цілому.

Література:

1. Chernysh I., Hliebova A., Yarovyi Y. Administration of the manager's time: essence, main problems, methods of increasing efficiency. *Економіка і регіон.* 2020. № 2 (77). С. 43–53.
2. Водянка Л. Д., Тодорюк С. І., Карп А. Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава.* 2020. № 7. С. 119-123.
3. Крикун О. Ключові моменти тайм-менеджменту для досягнення успіху в бізнесі. Галицький економічний вісник. 2019. Том 59. № 4. С. 90-97.
4. Чкан А. С., Чкан І. О., Рубан О. Тайм-менеджмент як інструмент оптимізації роботи менеджерів із закупівель. Економічний простір. 2021. Вип. 172. С. 61-66.

Гандзюк Вікторія Олександрівна,

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Використання горизонтального та вертикального аналізу у виявленні фінансових проблем компанії

Фінансова звітність є основним джерелом інформації для аналізу стану компанії. Проте самі цифри у звітах ще не дають повного уявлення про реальну ситуацію, адже щоб побачити динаміку та взаємозв'язки між показниками, потрібен інструментарій фінансового аналізу. Одними з базових, але водночас ефективних методів є горизонтальний та вертикальний аналізи. Вони дозволяють виявити тенденції змін, оцінити структуру активів, капіталу і витрат, а також вчасно діагностувати потенційні фінансові проблеми підприємства.

Горизонтальний аналіз, або аналіз динаміки, полягає у порівнянні одних і тих самих статей звітності за два і більше періоди. Таким чином можна відстежити зростання або зменшення показників у абсолютному та відносному вираженні. Цей метод дає змогу помітити тенденції у зміні доходів, витрат, прибутку, активів, зобов'язань тощо [1]. Крім того, горизонтальний аналіз дозволяє виявляти нетипові коливання окремих статей, які можуть бути наслідком помилок обліку, змін у політиці компанії чи навіть фінансових зловживань.

Таблиця 1. Приклад горизонтального аналізу фрагменту балансу ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2023 р.

Показник	**на початок звітного періоду**	**на кінець звітного періоду**		**Відхилення (+,-)**	
	тис.грн	**тис.грн**	**%**	**тис.грн**	**%**
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
І. Необоротні активи	1365490,00	1417613,00	103,82	+52123,00	+3,82

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6
II. Оборотні активи	1923847,00	2565746,00	133,37	+641899,00	+33,37
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Баланс	***3289337,00***	***3983359,00***	***121,10***	***+694022,00***	***+21,10***
ПАСИВ					
I. Власний капітал	2172929,00	2198101,00	101,16	+25172,00	+1,16
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	614856,00	638653,00	103,87	+23797,00	+3,87
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	501552,00	1146605,00	228,61	+645053,00	+128,61
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Баланс	***3289337,00***	***3983359,00***	***121,10***	***+694022,00***	***+21,10***

Примітка. Розроблено авторкою на основі даних [2].

З даних таблиці 1 видно, яких змін зазнали основні показники балансу ТОВ «Волочиськ-Агро» протягом звітного періоду. Так, загальна сума активів збільшилася на 694022 тис. грн, що становить приріст на 21,10%. Особливо варто звернути увагу на темпи зростання оборотних активів – на 33,37%, що може свідчити про збільшення запасів або дебіторської заборгованості. У структурі пасивів найбільший приріст продемонстрували поточні зобов'язання – на 645053 тис. грн, або на 128,61%, що свідчить про зростання короткострокових боргів компанії. У свою чергу, власний капітал зріс незначно – лише на 1,16%. Це може свідчити про зниження фінансової автономії підприємства та підвищення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Тобто, ми бачимо, що горизонтальний аналіз дозволяє нам виявити динаміку змін у фінансовому стані підприємства, оцінити ефективність управління ресурсами та своєчасно ідентифікувати потенційні фінансові ризики.

Вертикальний аналіз, своєю чергою, фокусується не на зміні показників у часі, а на їхньому відсотковому співвідношенні в межах одного звітного періоду, що дає змогу оцінити структуру фінансових ресурсів підприємства на певну дату [3, с. 106]. Такий підхід дозволяє чітко визначити, яку частку в загальній сумі активів займають, наприклад, оборотні чи необоротні активи, а в пасивах – власний капітал, довгострокові та короткострокові зобов'язання. Це особливо важливо для виявлення потенційних дисбалансів між джерелами фінансування та напрямами їх використання, а також для виявлення залежності підприємства від зовнішніх ресурсів. Крім того, вертикальний аналіз дає змогу порівнювати показники підприємства з галузевими стандартами або конкурентами, що сприяє об'єктивній оцінці його фінансової стійкості та ефективності управління.

Таблиця 2. Приклад вертикального аналізу балансу ТОВ «Волочиськ-Агро» за 2023 р.

Показник	**на початок звітного періоду**		**на кінець звітного періоду**	
	тис. грн.	**пит. вага %**	**тис. грн.**	**пит. вага %**
1	2	3	4	5
АКТИВ				
I.Необоротні активи	1365490,00	41,51	1417613,00	35,59
II. Оборотні активи	1923847,00	58,49	2565746,00	64,41

Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,00	0,00	0,00	0,00
Баланс	***3289337,00***	***100***	***3983359,00***	***100***
ПАСИВ				
I. Власний капітал	2172929,00	66,06	2198101,00	55,18
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	614856,00	18,69	638653,00	16,03
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	501552,00	15,25	1146605,00	28,78
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0,00	0,00	0,00	0,00
Баланс	***3289337,00***	***100***	***3983359,00***	***100***

Джерело: Розроблено авторкою на основі даних [2].

Як видно з даних таблиці 2, структура активів і пасивів підприємства зазнала суттєвих змін упродовж року. Якщо на початку періоду оборотні активи становили 58,49% від загального обсягу активів, то на кінець року їх питома вага зросла до 64,41%. Це вказує на перерозподіл ресурсів на користь більш мобільних, але потенційно менш прибуткових активів. У пасивах спостерігається зменшення частки власного капіталу з 66,06% до 55,18% і відповідне збільшення частки поточних зобов'язань з 15,25% до 28,78%. Така тенденція може бути ознакою фінансової нестійкості, оскільки зростає навантаження зобов'язань, які потребують погашення у короткостроковому періоді. Тобто, ми бачимо, що вертикальний аналіз, на відміну від горизонтального, дозволяє нам оцінити зміни у структурі фінансових ресурсів підприємства, виявити дисбаланси між джерелами фінансування та напрямами їх використання, а також зробити висновки щодо фінансової стійкості та ефективності управління капіталом.

Особливу аналітичну цінність має поєднання горизонтального та вертикального аналізу, оскільки такий комплексний підхід забезпечує більш глибоке та всебічне розуміння фінансового стану підприємства. Він дозволяє не лише відстежувати динаміку змін окремих показників у часі, але й оцінювати значущість цих змін у загальній структурі активів і пасивів. Завдяки цьому можна виявити внутрішні дисбаланси, проаналізувати причини зростання або зменшення окремих статей балансу та зробити обґрунтовані висновки щодо фінансової стабільності, ефективності використання ресурсів і потенційних ризиків у майбутньому.

Таким чином, регулярне використання горизонтального та вертикального аналізу є важливою складовою фінансового контролю на підприємстві. Ці методи дозволяють на ранніх етапах помічати тривожні сигнали, аналізувати ефективність використання ресурсів, оцінювати ступінь залежності від зовнішнього фінансування та приймати обґрунтовані управлінські рішення. В умовах динамічного бізнес-середовища, коли зміни на ринку можуть відбуватися дуже швидко, здатність оперативно реагувати на фінансові ризики є критично важливою для стабільного функціонування та розвитку компанії.

Література:

1. Семененко Т., Поплюйко А. Діагностика фінансового стану як основний етап стратегічного аналізу бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 57. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3172 (дата звернення: 09.04.2025)

2. 33007668 – ТОВ ВОЛОЧИСЬК-АГРО. *Опендатабот.* URL: https://opendatabot.ua/c/33007668 (дата звернення: 09.04.2025).

3. Жук Н. Аналіз фінансового стану як домінантний індикатор фінансової безпеки підприємств. *Вісник економіки.* 2022. № 4. С. 97-112.

Головко Анжеліка Андріївна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Застосування функції «планування» в системі управлінні підприємством

Функція «планування» в системі управління підприємством є однією з центральних функцій, що визначає кінцеві результати виробничо-збутової, економічної, фінансової й інвестиційної діяльності. У процесі планування визначаються основні напрямки розвитку підприємства. На основі маркетингових досліджень підприємство визначає види й обсяги продукції, що планує випускати, потребу в ресурсах та ефективність їх використання. Планування - це процес визначення цілей і завдань підприємства на певну перспективу та вибір оптимального шляху їх досягнення й ресурсного забезпечення.

Основною метою планування є забезпечення стабільного і прогнозованого розвитку підприємства. Завдяки плануванню керівництво може передбачити можливі загрози, скоригувати дії, уникнути зайвих витрат та ефективно розподілити ресурси. У разі, якщо певні етапи не сприяють досягненню мети організації, їх можна адаптувати або навіть обійти, чого не допускає формалізована процедура. Особи, які беруть участь у плануванні, не обмежуються виконанням встановлених функцій, а мають діяти ініціативно та творчо, змінюючи підходи відповідно до ситуації.

Організація планової діяльності базується на певних принципах, дотримання яких є запорукою ефективного функціонування підприємства. Анрі Файоль виділив чотири базові принципи ефективного планування: єдність, безперервність, гнучкість і точність. Пізніше Р. Акофф доповнив цей перелік ще одним важливим принципом – принципом участі [1].

Сучасні методи планування в організації охоплюють широкий спектр підходів, що дозволяють ефективно управляти ресурсами, адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Одним із ключових методів є стратегічне планування, яке визначає довгострокову візію, місію та основні напрямки розвитку організації. Цей підхід ґрунтується на аналізі внутрішніх можливостей і зовнішніх загроз, використанні SWOT-аналізу та прогнозуванні майбутніх сценаріїв.

Іншим важливим методом є тактичне планування, яке дозволяє конкретизувати стратегічні завдання та розробити середньострокові програми дій. Оперативне планування орієнтоване на короткострокові завдання і забезпечує контроль за виконанням рутинних процесів, що відбуваються щодня в організації. Сучасні технології дозволяють впроваджувати автоматизовані системи планування на базі ERP та CRM, що забезпечують інтеграцію всіх бізнес-процесів і своєчасне отримання аналітичних даних.

Метод сценарного планування використовується для аналізу можливих варіантів розвитку подій, що дає змогу гнучко реагувати на невизначеність ринку та зовнішні виклики. Rolling-wave planning або планування "хвилями" дозволяє періодично переглядати та уточнювати плани залежно від змін у середовищі, що забезпечує адаптивність організації до нових умов. Agile-підходи інтегровані в процес планування для максимальної гнучкості командної роботи та швидкого прийняття рішень у мінливих умовах.

Lean-методологія, що спрямована на оптимізацію витрат і усунення непотрібних процесів, також знаходить своє застосування в сучасних організаціях. Крім того, управління за ключовими показниками ефективності (KPI) є важливим інструментом контролю за досягненням встановлених цілей і своєчасного коригування планів. Прогнозування за допомогою статистичних моделей і аналізу великих даних дозволяє передбачати зміни в ринковій кон'юнктурі та попиті на послуги чи товари.

Впровадження систем планування на базі цифрових платформ сприяє більш швидкому прийняттю рішень і створенню інтерактивних дашбордів, де відображаються всі ключові бізнес-показники. Використання гнучких бюджетних моделей та підходів до фінансового планування дозволяє забезпечити стабільність ресурсів навіть у випадку непередбачуваних коливань на ринку. Сучасні інструменти аналітики, такі як бізнес-розвідка (BI), допомагають керівництву оперативно відстежувати результати планування та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Сучасне планування також орієнтоване на залучення співробітників до процесу, що стимулює ідеї та інновації, дозволяючи враховувати побажання всіх рівнів організації. Цей інтегрований підхід сприяє формуванню корпоративної культури відкритості, співпраці та взаємної підтримки. Таким чином, сучасні методи планування є комплексною системою, що включає як традиційні, так і інноваційні підходи, забезпечуючи організації гнучкість, адаптивність та конкурентоспроможність.

Загалом, впровадження сучасних методів планування дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, знизити ризики, сприяти ефективній комунікації всередині організації та забезпечувати оперативний контроль за виконанням стратегічних завдань. Це стає критично важливим для досягнення високих результатів у сучасному динамічному середовищі, де швидкість прийняття рішень і здатність адаптуватися до змін визначають успіх підприємства.

Відповідно до законодавства України сучасне вітчизняне підприємство самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку [2]. Організація планово-економічної роботи багато в чому залежить від розміру й типу підприємства. На малих підприємствах не існує глибокого поділу управлінських функцій і вищі керівники самостійно визначають всі деталі планування й організації виробництва. На великих і середніх підприємствах розроблення стратегічних, тактичних і календарних планів здійснюється з урахуванням прийнятої організаційної структури, розподілу обов’язків між колективами різних служб, підпорядкованості управлінців, контролю й координації всіх функцій організації як єдиного цілого.

Організаційно структура планування може набувати таких форм:

- організаційна структура з централізованими функціями планування;
- організаційна структура з децентралізованими функціями планування.

Організаційно-централізоване планування на більшості великих і середніх підприємств здійснюється «зверху вниз». При такому підході планові стратегії розробляються на вищому рівні управління, де визначаються цілі, основні напрямки й головні господарські завдання розвитку підприємства, проводиться взаємоузгодження нових пропозицій і механізму їх реалізації. Наступним етапом ці цілі, завдання й показники в більш деталізованій конкретній формі включаються в плани підрозділів. Це вже технологічне планування, що встановлює пропорції й обсяги виробництва за всіма видами продукції, що випускається. Після узгодження планових завдань із конкретними виконавцями плани остаточно затверджуються вищим керівництвом підприємства.

Децентралізоване планування (планування «знизу наверх») здійснюється від планів на місцях через плани підрозділів до загального плану шляхом узгодження, об’єднання і корегування. Цілі, стратегії й виробничі плани формуються підрозділами підприємств. До прерогативи планового відділу входять тільки встановлення форм

планових документів і координація планової діяльності оперативних підрозділів. Однак навіть при плануванні «знизу наверх» стратегічні ідеї можуть бути висунуті керівництвом підприємства.

Отже, функція планування є ключовим елементом системи управління підприємством, оскільки вона визначає стратегічний напрям діяльності, забезпечує стабільний розвиток і підвищує ефективність використання ресурсів. Завдяки плануванню підприємство здатне передбачати можливі ризики, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, уникати зайвих витрат і досягати поставлених цілей. Раціональне застосування функції планування дозволяє координувати діяльність усіх підрозділів, залучати персонал до прийняття управлінських рішень, впроваджувати інновації та забезпечувати гнучкість і точність у реалізації стратегій. Послідовне здійснення стратегічного, тактичного та оперативного планування створює цілісну систему, яка охоплює всі рівні управління підприємством – від визначення загальної місії до конкретних дій виконавців. У результаті, планування стає основою для прийняття обґрунтованих рішень, формування ефективних бізнес-процесів і досягнення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Література:

1. Планування як базова функція менеджменту. Osvita.ua. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/management/13471/

2. Підприємство як об’єкт планування. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files

3. StudFiles. Роль і місце планування в управлінні підприємством. URL: https://studfile.net/preview/10027612/page:2/

Гончарук Владислав Васильович,

здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Сучасні системи мотивації праці персоналу організацій

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції ефективна мотивація праці стає одним із ключових чинників успішної діяльності організацій. Системи мотивації персоналу відіграють важливу роль у забезпеченні високої продуктивності, підвищенні рівня залученості працівників та формуванні позитивного корпоративного клімату. Актуальність дослідження сучасних систем мотивації зумовлена необхідністю адаптації традиційних методів до нових реалій ринку праці, цифровізації та зміни цінностей працівників різних поколінь.

Мотивація представляє собою внутрішнє спонукання людини до дії відповідно до поставлених цілей, інтересів та задоволення потреб. Оскільки потреби людей постійно змінюються, їх необхідно вивчати і вдосконалювати систему мотивації відповідно до нових умов [1, с. 2].

Мотивація праці – система детермінант, причин, стимулів, мотивів, сенсів, цінностей, що спонукає людину до трудової діяльності. Як мотивація праці часто виступає також система уявлень і переконань, почуттів і переживань, в яких виражаються матеріальні й духовні, природні й культурні потреби людини. Усвідомлення потреб і предметів, якими вони задовольняються, тобто опредмечування потреб, утворює загальний механізм мотивування трудової діяльності. Водночас на основі мотивації визначається інформаційне поле, в якому здійснюється цілепокладання, формування цілей, завдань, плану й програми трудової діяльності [2].

Задля посилення мотивації праці використовують наступні стимули:

– матеріальні: заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, соціальні пакети, страхування, компенсації тощо;

– нематеріальні: визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, навчання та розвиток, гнучкий графік, комфортні умови праці, корпоративна культура, залучення до прийняття рішень.

Сучасні системи мотивації праці ґрунтуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, адаптованих до потреб працівників та цілей організації. Вони орієнтовані на індивідуальний підхід, розвиток потенціалу персоналу та створення сприятливого мікроклімату в колективі. Варто зазначити, що для представників різних поколінь (наприклад, «міленіали» чи «зумери») пріоритетність стимулів може суттєво відрізнятись. Якщо для старших поколінь основними мотиваційними чинниками залишаються стабільність, заробітна плата й соціальні гарантії, то молодші працівники надають більшого значення гнучкому графіку, можливостям професійного розвитку, корпоративній культурі та дотриманню балансу між роботою й особистим життям. Це зумовлює необхідність адаптивного підходу до систем мотивації персоналу, що враховує особливості поколінь та їхні очікування.

Виходячи із зазначеного, до основних елементів сучасних систем мотивації праці, на нашу думку, слід віднести (рис. 1):

-*гнучку систему оплати праці*, що враховує результати діяльності, рівень залученості та ініціативність, тобто поєднання фіксованої та змінної частини (бонусів, премій, KPI);

Рисунок 1. – Основні елементи сучасних систем мотивації праці персоналу організацій

Джерело: сформовано автором

–*мотивацію через професійний розвиток і кар'єрне зростання* – надання працівникам можливостей для професійного зростання, участі в тренінгах, наставництві;

–*нематеріальні стимули* – побудова довірчих відносин, застосування демократичного стилю управління, підтримка балансу між роботою і особистим життям (гнучкий графік, дистанційна робота, додаткові вихідні), а також визнання досягнень, похвала, участь у прийнятті рішень;

–*соціальні гарантії та бонуси* – медичне страхування, корпоративні заходи, подарунки до свят;

–*гейміфікацію процесів* – використання ігрових елементів для підвищення зацікавленості працівників у досягненні цілей організації;

–*індивідуалізацію мотивації* – адаптація стимулів під особисті потреби та цінності співробітників, зокрема розробка персоналізованих програм з урахуванням віку, цінностей, пріоритетів;

–*участь у прибутках або акціонування* – залучення працівників як співвласників бізнесу.

Також важливо, щоб система мотивації була гнучкою та підлягала регулярному оновленню, зокрема її елементи, відповідно до змін в організації та на ринку праці.

Таким чином, у сучасних умовах конкуренції та динамічних змін на ринку праці ефективна система мотивації персоналу є вирішальним чинником успіху будь-якої організації. Використання гнучких, адаптивних підходів до стимулювання працівників дозволяє не лише підвищити продуктивність, а й зміцнити корпоративну культуру, зменшити плинність кадрів і забезпечити залученість персоналу до досягнення стратегічних цілей організації. Важливим є поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів, які відповідають очікуванням та потребам співробітників різних поколінь і професійних категорій. Тільки комплексний підхід до формування сучасної системи мотивації забезпечить довготривалу ефективність та конкурентоспроможність організації на ринку.

Література:

1. Кравченко О. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка.* 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8103 (дата звернення: 14.04.2025).

2. Рибалка В. В. Мотивація праці. Енциклопедія Сучасної України. URL: https://esu.com.ua/article-68738 (дата звернення: 14.04.2025).

Грінь Ангеліна Василівна,

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Контроль як складова частина системи управління організацією

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростання конкуренції ефективне управління організацією стає запорукою її стабільності та успішного функціонування. Однією з ключових складових управлінського процесу є контроль — механізм, який забезпечує зворотний зв’язок, дозволяє своєчасно виявляти відхилення від встановлених цілей і оперативно реагувати на них. Саме контроль забезпечує узгодженість дій структурних підрозділів, підвищує дисципліну, знижує рівень ризиків і сприяє досягненню стратегічних орієнтирів. Розгляд контролю як важливої ланки системи управління дозволяє глибше зрозуміти механізми ефективного менеджменту в умовах сучасного бізнес-середовища.

Контроль полягає не лише у фіксації відхилень фактичних результатів від установлених нормативів та внесенні необхідних коригувань. Було б хибно зводити його виключно до виявлення порушень. Його функція не повинна зводитись до пошуку винних або виконання ролі слідчого органу. Контроль має бути спрямований як на виявлення недоліків, так і на відзначення позитивних результатів. Надмірна концентрація лише на негативних аспектах призводить до втрати балансу й знижує ефективність контролю як управлінського інструменту. Справжнє призначення контролю полягає не лише у фіксації помилок, а насамперед у їх попередженні та створенні умов для покращення діяльності організації [1].

Залежно від ознак, взятих за основу класифікації, розрізняють кілька видів контролю:

1) за важливістю для організації: стратегічний, тактичний;

2) за етапами проведення: попередній, поточний та підсумковий;

3) за змістом: фінансовий; виробничий; контроль за якістю; маркетинговий;

4) за сутністю завдання: лінійний, функціональний, операційний;

5) за якісними характеристиками: одиничний, множинний та багатофункціональний [2].

Отже, контролювання сприяє гнучкості організації, своєчасному виявленню змін у середовищі її функціонування і коригуванню відповідним чином її планів чи завдань, тим самим запобігаючи кризовим ситуаціям.

Виокремлюють 6 етапів організації внутрішнього контролю на підприємстві:

1 етап - визначення цілей та запитів до внутрішнього контролю;

2 етап - формування базових процесів;

3 етап - розробка організаційно-методичного забезпечення контролю;

4 етап - упровадження затвердженого регламенту внутрішнього контролю;

5 етап - здійснення контрольних процедур;

6 етап - експертиза якості функціонування внутрішнього контролю на підприємстві [3, с. 76].

Роль контролю в управлінні організацією є надзвичайно важливою, оскільки саме він забезпечує досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей шляхом постійного моніторингу результатів діяльності та їх зіставлення із запланованими показниками. Контроль виступає засобом зворотного зв'язку в управлінському циклі, дозволяючи керівництву оцінювати ефективність ухвалених рішень, своєчасно виявляти відхилення, перебої або помилки, а також вживати коригувальних дій для усунення виявлених проблем. Завдяки цьому підвищується результативність роботи підприємства, раціоналізується використання ресурсів, зменшується ймовірність ризиків і зростає конкурентоспроможність організації.

Крім того, контроль виконує не лише наглядову, а й мотиваційну функцію. Він сприяє підвищенню відповідальності працівників за виконання своїх обов'язків, формує дисциплінованість і стимулює до досягнення високих результатів. Ефективний контроль дозволяє керівництву виявляти не лише слабкі місця, а й сильні сторони діяльності, підтримувати належний морально-психологічний клімат у колективі, відзначати успіхи та заохочувати продуктивну працю. Таким чином, контроль не обмежується функцією виявлення порушень, а є активним інструментом управління, спрямованим на розвиток і вдосконалення організаційної діяльності.

У процесі функціонування системи контролю в організаціях виникає низка проблем, які знижують її ефективність. Серед основних — формальний підхід до контрольних заходів, коли контроль здійснюється лише для звітності, без реального аналізу причин відхилень. Часто трапляється дублювання функцій контролюючих підрозділів або, навпаки, їх відсутність у ключових сферах діяльності. Додатковою проблемою є низький рівень кваліфікації персоналу, відповідального за контроль, а також недостатня прозорість і несвоєчасність обробки контрольної інформації. В умовах цифровізації також виникають труднощі із впровадженням сучасних IT-систем, оскільки це потребує значних фінансових вкладень і змін організаційної культури.

Для вдосконалення системи контролю необхідно впроваджувати автоматизовані інструменти моніторингу та аналітики, що дозволяють отримувати оперативну, точну й об'єктивну інформацію. Важливим кроком є розробка чітких стандартів та процедур контролю, які б враховували особливості організації та її цілі. Крім того, слід посилювати роль внутрішнього контролю, який має бути не лише засобом виявлення помилок, а й механізмом їх профілактики. Доцільним є впровадження ризик-орієнтованого підходу, що дозволяє сконцентрувати контрольні зусилля на

найвразливіших ділянках діяльності. Також важливо розвивати професійні компетенції працівників, підвищувати їхню відповідальність і мотивацію, а також формувати в організації культуру прозорості, довіри й постійного вдосконалення.

Отже, контроль є невід'ємною складовою ефективної системи управління організацією, оскільки забезпечує зворотний зв'язок між запланованими цілями та фактичними результатами. Його функції не обмежуються виявленням порушень — контроль сприяє профілактиці помилок, підвищенню відповідальності персоналу, оптимізації управлінських рішень і досягненню стратегічних орієнтирів підприємства. Саме завдяки контролю організація здатна своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, зберігаючи гнучкість і стабільність своєї діяльності.

Удосконалення системи контролю вимагає комплексного підходу, який включає впровадження сучасних цифрових технологій, підвищення професійної компетентності працівників, розвиток культури внутрішнього контролю та орієнтацію на запобігання ризикам. Ефективний контроль повинен бути не лише інструментом нагляду, а й важелем стратегічного розвитку організації.

Література:

1. Орел В. М. Сутність і роль контролю як функцій управління. *Ефективна економіка.* 2013. Т. 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3763.

2. Контролювання як загальна функція менеджменту : лекція. URL: https://moodle.znu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=359281.

3. Римар Х. Д. Методика й організація системи контролю на підприємстві : Кваліфікаційна робота: 071. Тернопіль, 2022. 99 с.

Данильців Софія Михайлівна,

здобувачка вищої освіти на магістерському рівні факультету управління фінансами та бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка

Дослідження та оптимізація управління чергою клієнтів у центрі обслуговування

У сучасних умовах стрімкої цифровізації, зростання очікувань клієнтів та високої конкуренції на ринку послуг особливого значення набуває якість обслуговування. Ефективне управління чергами в центрах обслуговування клієнтів (ЦОК) виступає не лише показником внутрішньої організаційної ефективності, а й чинником, що безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів, репутацію установи та її конкурентоспроможність. Затримки в обслуговуванні, довгі черги, нераціональний розподіл навантаження між працівниками – усе це знижує довіру до компанії, зменшує лояльність клієнтів та призводить до втрати прибутку. Водночас, впровадження сучасних систем управління чергою дозволяє автоматизувати процес обслуговування, оптимізувати робочі графіки, зменшити витрати та підвищити якість сервісу. Крім того, в умовах дії воєнного стану та нестабільної соціально-економічної ситуації в Україні особливо актуальним є створення зручних, прозорих і адаптивних механізмів обслуговування населення, що гарантують ефективність навіть за обмежених ресурсів. Саме тому дослідження та оптимізація бізнес-процесів управління чергою клієнтів в ЦОК є важливим напрямом наукових і практичних пошуків у сфері публічного адміністрування, менеджменту та інформаційних технологій.

Метою даного дослідження є виявлення основних проблем, які виникають у процесі управління чергами клієнтів у центрах обслуговування, а також пошук і впровадження ефективних інструментів для їх вирішення шляхом оптимізації бізнес-процесів. У межах дослідження здійснюється аналіз наявних моделей управління чергою та їх недоліків, вивчається вплив тривалості обслуговування на рівень задоволеності

клієнтів і ефективність роботи персоналу, визначаються найбільш результативні підходи до автоматизації процесів з використанням сучасних інформаційних технологій. Окрему увагу приділено розробці рекомендацій щодо вдосконалення організації обслуговування клієнтів на основі моделювання та реінжинірингу бізнес-процесів. Досягнення поставленої мети сприятиме підвищенню ефективності діяльності центрів обслуговування та створенню практичної бази для впровадження цифрових сервісів відповідно до сучасних стандартів якості публічного і комерційного сервісу [1].

Для дослідження застосування сучасних методологій моделювання бізнес-процесів можна використати кілька підходів. Спочатку здійснюється аналіз літератури та теоретичних досліджень, що дозволяє вивчити основні концепції моделювання бізнес-процесів, а також популярні інструменти, як BPMN, Lean, Six Sigma, Swimlane-діаграми та EPC. Це допомагає визначити особливості, переваги і недоліки кожної з методологій у контексті оптимізації процесів обслуговування клієнтів. Також ефективним є кейс-метод, який передбачає аналіз реальних прикладів впровадження цих інструментів в організаціях. Це дає змогу зрозуміти, як різні бізнеси використовують зазначені методи для покращення обслуговування клієнтів і які результати це приносить. Порівняльний аналіз допомагає оцінити ефективність різних підходів, порівнюючи час, ресурси та витрати, що знижуються завдяки застосуванню певних методологій. Проведення інтерв'ю з експертами дає можливість глибше розібратися в практичних аспектах впровадження цих інструментів. Моделювання та симуляція бізнес-процесів за допомогою таких інструментів, як BPMN, Swimlane-діаграми чи EPC, дозволяє створити візуальні моделі процесів обслуговування клієнтів, оцінити їх ефективність та знайти потенційні можливості для оптимізації. Останнім етапом є аналіз результатів після впровадження цих методів, зокрема змін у показниках швидкості обробки замовлень, рівня задоволення клієнтів та економії ресурсів. Усі ці методи разом дають змогу всебічно розглянути застосування сучасних підходів до моделювання бізнес-процесів і їх роль у покращенні обслуговування клієнтів.

Таблиця 1. Аналіз та оптимізація бізнес-процесів управління чергою клієнтів

Етап бізнес-процесу	Опис поточного стану	Виявлені проблеми	Запропоновані інструменти / методи	Очікуваний ефект
Реєстрація клієнтів	Відбувається вручну на місці	Довгий час очікування, скупчення клієнтів	Онлайн-реєстрація, електронна черга	Зменшення черг і часу обслуговування
Формування черги	За живою чергою	Відсутність пріоритетності, конфлікти	Адаптивна електронна система черг	Пріоритетність, прозорість, зменшення конфліктів
Очікування обслугову-вання	У фізичній зоні очікування	Переповнення зали, невдоволення клієнтів	Моніторинг завантаженості, SMS-оповіщення	Рівномірний розподіл клієнтів у часі
Обслугову-вання клієнта	Виконується вручну, без урахування історії клієнта	Повільне реагування, повтори питань	CRM-система, машинне навчання	Персоналізація, пришвидшення обслуговування
Завершення процесу	Відсутній зворотний зв'язок	Неможливість оцінити якість обслуговування	Автоматичні опитування, аналіз відгуків	Підвищення рівня задоволеності
Аналіз ефективності	Здійснюється рідко, вручну	Відсутність актуальних даних для прийняття рішень	Аналітика в реальному часі, KPI: час очікування, задоволення	Оперативне прийняття рішень, постійне вдосконалення

Впровадження інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, відкриває широкі можливості для вдосконалення бізнес-процесів, зокрема у сфері обслуговування клієнтів. Системи розпізнавання образів, машинного навчання та прогнозної аналітики стають потужними інструментами для автоматизації та оптимізації різних аспектів взаємодії з клієнтами [2].

Одним із основних напрямків є автоматичний розподіл клієнтів за категоріями, що здійснюється за допомогою алгоритмів машинного навчання. Це дозволяє автоматично класифікувати клієнтів на основі їхніх минулих запитів, переваг чи навіть аналізу їхньої поведінки в системі. Така персоналізація підходу забезпечує більш точне задоволення потреб кожного клієнта та дозволяє ефективно розподіляти ресурси для обробки запитів.

Крім того, прогнозування пікових навантажень за допомогою прогнозної аналітики є важливим інструментом для планування. Аналізуючи дані про попередні пікові періоди, штучний інтелект може точно прогнозувати моменти максимального навантаження на систему обслуговування. Це дозволяє заздалегідь розподіляти ресурси, підготовлювати персонал та оптимізувати процеси для забезпечення безперебійного та високоякісного обслуговування в найбільш завантажені періоди.

Запровадження таких інноваційних технологій не тільки підвищує ефективність обслуговування клієнтів, але й дозволяє суттєво знизити витрати, покращити оперативність бізнес-процесів та забезпечити більш високий рівень задоволення клієнтів. В кінцевому рахунку, використання штучного інтелекту в обслуговуванні клієнтів сприяє створенню більш гнучких, адаптивних та стійких до змін бізнес-моделей, що є особливо важливим в умовах сучасної економічної конкуренції [3].

Оптимізація бізнес-процесів повинна бути безперервним процесом, що вимагає постійного моніторингу та вдосконалення на основі отриманих результатів. Впровадження підходу «continuous improvement» (безперервне вдосконалення) є критичним для досягнення стійких і стабільних результатів у довгостроковій перспективі. Цей підхід передбачає регулярне оцінювання та коригування бізнес-процесів на основі конкретних показників, що дозволяє оптимізувати діяльність і досягати високих результатів в умовах змінюваного ринкового середовища [4].

Ключовими аспектами для безперервного вдосконалення є ретельний аналіз важливих метрик, таких як час очікування, задоволеність клієнтів та операційні витрати. Час очікування відіграє важливу роль у процесах обслуговування клієнтів. Його моніторинг дозволяє оперативно виявити будь-які затримки або вузькі місця, які можуть негативно впливати на досвід клієнтів. Завдяки цьому можна вжити необхідних заходів для скорочення часу очікування, що, у свою чергу, покращує рівень обслуговування та загальну ефективність роботи.

Задоволеність клієнтів також є важливою метрикою для оцінки результатів оптимізації. Збір і аналіз відгуків клієнтів, опитувань або рейтингів дозволяє оцінити, наскільки ефективно реалізуються вдосконалення. Підвищення рівня задоволення клієнтів прямо пов’язане з підвищенням лояльності та репутації компанії, що має стратегічне значення для її сталого розвитку.

Регулярне дослідження цих метрик дає можливість своєчасно коригувати стратегії та впроваджувати необхідні зміни для досягнення максимальних результатів. Безперервне вдосконалення забезпечує адаптацію бізнес-процесів до постійно змінюваних умов, дозволяючи підтримувати високі стандарти обслуговування клієнтів і підвищувати ефективність роботи підприємства в цілому. Важливо, щоб цей процес був інтегрований у культуру компанії, що сприяє її гнучкості та стійкості в умовах змін.

Комплексне дослідження та впровадження сучасних інструментів управління бізнес-процесами є ключовим фактором для покращення ефективності обслуговування

клієнтів. Використання таких інструментів, як BPMN, Lean, Six Sigma, штучний інтелект та прогнозна аналітика, дозволяє значно зменшити час очікування клієнтів, оптимізувати ресурси та підвищити швидкість обробки запитів. Це, в свою чергу, веде до зменшення черг, що позитивно впливає на загальний досвід клієнтів та їхнє задоволення [5].

Окрім того, впровадження цих технологій сприяє підвищенню лояльності клієнтів, оскільки вони отримують більш персоналізоване, швидке та ефективне обслуговування. Задоволеність клієнтів безпосередньо впливає на репутацію організації та її здатність залучати нових клієнтів, що робить компанію більш конкурентоспроможною на ринку.

Таким чином, використання сучасних інструментів управління бізнес-процесами не лише покращує операційну ефективність, але й зміцнює позиції організації, забезпечуючи її довгострокову стабільність і розвиток.

Література:

1. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. С. 155–162.

2. Дергачов Є. В., Фіщук К. О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8382

3. Ван Д. Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. *Бізнес Інформ.* 2020. URL: https://www.business-inform.net/search/?qu=%D0%94%D1%83%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%BD&x=0&y=0

4. Курбацька Л. М. та ін. Сучасні форми організації бізнес-процесів: аналітика та оцінка ефективності. *Економіка та держава*. 2021. С. 57–61.

5. Мельничук Г. С., Марченко О. І. Окремі аспекти цифровізації бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2021. С. 169–185.

Дров'яніков Максим Русланович
здобувач на бакалаврському рівні факультету управління та економіки
Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова

Інноваційний менеджмент у міжнародному бізнесі

В умовах глобалізації та конкуренції підприємства потребують інноваційних технологій і підходів для підвищення конкурентоспроможності та виходу на світові ринки. Реформування економіки України та її інтеграція в міжнародну спільноту вимагають змін у плануванні, ціноутворенні, кредитних відносинах і зовнішньоекономічній діяльності. Розвиток ринкових відносин сприяє активному використанню інноваційних маркетингових стратегій у бізнесі.

Інноваційний менеджмент – це управління інноваційною діяльністю та процесами в різних сферах економіки, що базується на загальних принципах менеджменту й теорії інновацій. Він спрямований на виконання функцій науково-технічної діяльності, таких як розробка, впровадження нових ідей, створення та модернізація продукції. Цей підхід дозволяє ефективно використовувати наукові досягнення для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення технологічного лідерства та створення економічного потенціалу окремих країн.

У інноваційному менеджменті суб'єктами управління є керівники та фахівці різних рівнів. Предметом управління є інноваційні процеси, які охоплюють дослідження, розробки та інноваційну діяльність підприємств. Основні завдання включають створення інноваційної політики, моніторинг розробки нової продукції, фінансування проектів, формування команд для впровадження рішень, аналіз інноваційного потенціалу, вивчення ринку та удосконалення управлінських структур. Інноваційний менеджмент характеризується взаємозв'язком компонентів системи, цілісністю, гнучкістю до змін і здатністю до постійного оновлення.

Інноваційний менеджмент характеризується постановкою цілей і вибором стратегії та чотирма етапами циклу: планування, визначення умов і організації, впровадження, управління. На кожному етапі циклу вирішуються конкретні завдання [2].

В умовах повільного розвитку економіки України інноваційний менеджмент та стимулювання інноваційної діяльності стають надзвичайно актуальними. Однак, є низка проблем, що гальмують цей процес: недостатність фінансових ресурсів у підприємств, недостатня державна підтримка, значні витрати на впровадження інновацій, довгий період окупності, брак інформації про нові технології, дефіцит кваліфікованих кадрів, а також слабка зацікавленість підприємств у нововведеннях.

Таблиця 1. Глобальний інноваційний індекс України 2022 рік

Назва показника	Оцінка/значення	Ранг
Державні інститути	47,4	97
Людський капітал	36,6	49
Інфраструктура	38,7	82
Привабливість ринку	23,4	102
Ділова активність	32,3	48
Розвиток технологій	32,9	36
Творчі показники	19,8	63

Джерело: складено авторами за даними [6]

Як видно з таблиці 1, розвиток технологій демонструє найвищі показники, тоді як привабливість ринку знаходиться на найнижчому рівні. Це, в першу чергу, зумовлено широкомасштабним вторгненням з боку рф та веденням військових дій у країні, що ускладнює залучення інвестицій. Лідером за показниками є Швейцарія, яка займає перше місце, за нею йдуть США, Швеція, Великобританія, Нідерланди та інші країни.

Сьогодні, автоматизовані системи активно використовуються для спрощення взаємодії між продавцями та споживачами. У великих компаніях із тисячами клієнтів ручне управління неможливе, тому застосовуються CRM-системи. Вони автоматизують процеси роботи з клієнтами, допомагають збільшити продажі, покращити маркетинг і забезпечити збереження всієї історії взаємодій для подальшого аналізу.

Значення автоматизованих систем, таких як CRM та ERP, особливо помітне на прикладі глобальних корпорацій, які активно впроваджують інновації для підвищення ефективності управління бізнес-процесами. Розглянемо декілька практичних прикладів таких впроваджень у міжнародних компаніях:

1. Компанія Amazon активно використовує штучний інтелект для оптимізації ланцюгів постачання та управління запасами. Завдяки впровадженню ШІ, Amazon зменшила надлишкові запаси на 10% та прискорила виконання замовлень на 5%. ШІ також допомагає компанії прогнозувати попит, аналізуючи історичні дані, сезонні тенденції та поведінку споживачів, що дозволяє ефективно управляти запасами та зменшувати витрати [5, 7].

2. Компанія, SAP, пропонує рішення SAP S/4HANA, яке є сучасною ERP-системою, що інтегрує фінансові, логістичні та виробничі процеси підприємства. Ця система дозволяє компаніям отримувати аналітичні дані в режимі реального часу, що

сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та підвищенню ефективності бізнес-процесів.

Ефективне управління інноваціями потребує відповідної структури управління. У міжнародних корпораціях створюються підрозділи, які відповідають за дослідження, розробки та координацію інноваційних процесів між країнами. Менеджери в цій сфері повинні мати як загальні управлінські навички, так і спеціалізовані знання з інновацій, бути готовими до роботи в умовах невизначеності та високого ризику. Важливим є також формування міждисциплінарних команд, здатних швидко адаптуватися та впроваджувати інновації у міжнародному бізнесі.

Отже, у сучасних умовах підприємництва керівництву необхідно активно використовувати новітні управлінські технології для зміцнення конкурентних переваг. Оскільки ринкове середовище змінюється швидко, компаніям важливо не лише ефективно управляти, а й впроваджувати інноваційні інструменти, що забезпечують розвиток підприємства. Інноваційний менеджмент сприяє розробці стратегій, орієнтованих на створення перспективного розвитку, що дозволяє організаціям здобувати переваги через нові продукти, вдосконалення процесів і розробку нових бізнес-моделей. Управління інноваціями є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності підприємств, зокрема через використання автоматизованих систем, таких як CRM та ERP, для оптимізації внутрішніх процесів та взаємодії з клієнтами. Впровадження інновацій у великих корпораціях, таких як Amazon та SAP, показує важливість інновацій для підвищення ефективності управління бізнес-процесами і зменшення витрат.

Література:

1. Хаустова К.М., Чорій М.В., Ільтьо Т.І. Формування продуктової стратегії підприємств готельного бізнесу в умовах ринкових змін. *Науковий вісник Полісся.* 2020. № 1(20). С. 45–49.
2. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент. ТНЕУ. Тернопіль: Екон. Думка, 2019.
3. Бондар Т. В., Тимощенко В. Ю., Вакуленко І. А. Формування ефективного механізму інноваційного менеджменту на підприємствах енергетики. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка.* 2022. № 4. С. 43-51. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90725
4. Маліновська О., Корень, Д. Інноваційний менеджмент Як вимога сучасності. *Молодий вчений.* 2019. № 11 (75), С. 538-541.URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-115.
5. Aura Digital Labs. Amazon Uses AI to Optimize Supply Chain and Reduce Waste. 2025. URL: https://www.auradigitallabs.com/blog/posts/amazon-uses-ai-to-optimize-supply-chain-and-reduce-waste?utm_source
6. *Оприлюднено Глобальний інноваційний індекс 2022* року. Євро Освіта. 2022. URL: https://euroosvita.net/prog/print.php/prog/print.php?id=7605
7. eSoftSkills. AI in Supply Chain Optimization. 2025. URL: https://esoftskills.com/ai/ai-in-supply-chain-optimization/?utm_source

Дров'яніков Максим Русланович
здобувач на бакалаврському рівні факультету управління та економіки
Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова

Фінансове планування на підприємстві: проблемні аспекти та напрямки удосконалення

У сучасних умовах господарювання підприємства стикаються з необхідністю ефективного управління своїми фінансовими ресурсами, що визначає потребу в чітко структурованому та обґрунтованому фінансовому плануванні. Саме цей процес є однією з головних передумов забезпечення економічної стабільності, платоспроможності та конкурентоспроможності підприємства як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі. З огляду на непередбачуваність економічного середовища, зростаючу конкуренцію, коливання валютних курсів і зміни податкового навантаження, підприємствам необхідно впроваджувати адаптивні моделі планування, що ґрунтуються на аналітичному підході, стратегічному мисленні та ризик-менеджменті.

Фінансове планування на підприємстві — це цілісна система заходів, спрямованих на забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних та оперативних цілей. Цей процес включає визначення обсягу необхідних фінансових ресурсів, аналіз джерел їх формування та розподіл за напрямками цільового використання відповідно до виробничих, інвестиційних і маркетингових планів підприємства. За своєю сутністю, фінансове планування передбачає прогнозування доходів і витрат, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечити фінансову стійкість у плановому періоді [1].

До ключових завдань фінансового планування на сучасному етапі розвитку підприємств належить забезпечення ресурсної підтримки усіх видів діяльності — виробничої, інвестиційної, інноваційної та операційної. Важливо формувати ефективну систему фінансових відносин із зовнішніми контрагентами: фінансовими установами, страховими компаніями, постачальниками та державними органами. Одним із пріоритетів є визначення напрямів розміщення капіталу з урахуванням ризиків, доцільності та потенціалу інвестицій. Значення має також моніторинг фінансових результатів та своєчасне коригування фінансової політики. Необхідно виявляти внутрішні резерви через ефективне використання ресурсів і контроль за грошовими потоками та ліквідністю. [2].

Незважаючи на важливу роль фінансового планування, на практиці багато підприємств стикаються з труднощами, які знижують його ефективність.

Однією з найпоширеніших проблем є недостатня інформаційна база, на яку спирається процес планування. Відсутність повних, своєчасних і достовірних фінансових даних, а також відсутність сучасних засобів їх аналізу ускладнюють прийняття обґрунтованих рішень.

Другою значною проблемою є низький рівень кваліфікації персоналу, відповідального за розробку фінансових планів. Фахівці часто не володіють сучасними інструментами прогнозування, не здатні оцінити рівень ризиків або побудувати сценарний аналіз. Цей недолік призводить до формального підходу до планування, коли плани складаються лише для подання керівництву, а не для реального використання у фінансовому управлінні.

Додатково на ефективність впливає нестабільність зовнішнього середовища: інфляція, валютні коливання, зміни в законодавстві та податкових ставках. Такі фактори значно ускладнюють прогнозування і часто роблять плани неактуальними вже на етапі

їх реалізації. Окрім того, багато підприємств нехтують системою внутрішнього контролю та аудиту, що унеможливлює оперативне реагування на відхилення від запланованих показників.

Усі ці проблеми не лише ускладнюють досягнення фінансових цілей, а й знижують ефективність управлінських рішень, що приймаються на основі неточних або застарілих даних. Це підкреслює необхідність оновлення підходів до фінансового планування та впровадження більш сучасних і гнучких рішень, здатних забезпечити стабільність в умовах змінного середовища.

Удосконалення фінансового планування є ключовим чинником стабільності та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку. Оскільки підприємство саме відповідає за результати своєї діяльності, якісне планування дозволяє ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін і досягати цілей, тоді як його недоліки можуть призвести до втрат або банкрутства [3].

Щоб забезпечити належну ефективність фінансового планування, важливо чітко визначити порядок його формування. Можемо структурувати процес фінансового планування, поділивши його на чотири основні етапи:

1) оцінювання інвестиційних можливостей і джерел фінансування, доступних підприємству [4];

2) передбачення наслідків прийнятих поточних рішень задля уникнення непередбачуваних ситуацій і розуміння взаємозв'язку між сьогоденням і майбутнім;

3) вибір та обґрунтування оптимального варіанта серед усіх можливих, який і буде покладено в основу фінансового плану;

4) аналіз досягнутих результатів у порівнянні з поставленими цілями [4].

Кожен із зазначених вище етапів включає ухвалення результативних управлінських рішень та впровадження відповідних заходів, що мають вплив на всю подальшу діяльність підприємства. Від ефективності цих рішень залежить не лише стабільність функціонування організації, а й її здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Перед початком процесу фінансового планування важливо чітко визначити стратегічні цілі та завдання, які підприємство прагне реалізувати. Необхідно також здійснити ґрунтовний аналіз фінансово-господарської діяльності, що дозволяє виявити як сильні, так і слабкі сторони функціонування організації. Важливим етапом є оцінка зовнішнього середовища, зокрема економічних, валютних, фінансових, кредитних, конкурентних та інших факторів, що впливають на діяльність підприємства. На основі проведеного аналізу формується цілісне бачення напрямів подальшого розвитку, яке лягає в основу фінансового плану. Саме фінансовий план, створений з урахуванням усіх вхідних даних, слугує завершальним результатом підготовчого етапу та є відправною точкою для прийняття ефективних управлінських рішень у майбутньому.

Наступним кроком після розробки фінансового плану є визначення чіткої фінансової стратегії підприємства, яка повинна гармонійно поєднуватися із загальною стратегією його розвитку. Саме фінансова стратегія задає ключові орієнтири щодо ефективного використання фінансових ресурсів, визначає підходи до залучення капіталу, управління ризиками та забезпечення фінансової стабільності в довгостроковій перспективі.

Отже, фінансове планування виступає стратегічним інструментом управління, здатним забезпечити не лише стабільне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки, а й його поступальний розвиток. Сучасні економічні реалії вимагають від підприємств гнучкості, адаптивності та високої точності у прийнятті фінансових рішень, що можливо лише за умови якісного планування. Система фінансового планування

повинна спиратися на інтеграцію цифрових технологій, системного аналізу, прогнозування та професіоналізму персоналу.

Успішне фінансове планування можливе лише за умови комплексного підходу, що враховує зовнішні виклики, внутрішні резерви підприємства та довгострокову стратегічну мету. Тому пріоритетними напрямами удосконалення є автоматизація фінансових процесів, розвиток контролінгу, впровадження сценарного підходу та постійне підвищення кваліфікації кадрів. Такий підхід не тільки підвищує якість фінансових рішень, а й створює передумови для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Література:

1. Фінансове планування: зміст та організація здійснення. Освіта.UA. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/20328/

2. Дергалюк Б. В., Деркач Н. С. Фінансове планування на підприємстві: сутність, проблеми та оптимізація. *Економіка та суспільство*. 2023, №54, с. 1–6. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-19

3. Іваненко, В. О. Фінансове планування як основний інструмент ефективного управління підприємством. *Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітянські аспекти*. 2021. с. 450-453. URL: http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/33193

4. Місце фінансового планування і прогнозування в ринковій економіці. Бібліотека BukLib.net. URL: https://buklib.net/books/28150/

Заєць Дмитро Сергійович,

здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Методи ефективної комунікації в управлінні командою

У сучасному світі, де інновації з'являються щодня, актуальним залишається питання їх ефективного та результативного впровадження в повсякденну діяльність. Чітке формулювання завдань і раціональний розподіл обов'язків в команді є запорукою якісного виконання роботи та досягнення очікуваного позитивного результату.

Ефективне управління командою – одна з найважливіших навичок керівника для отримання успішного результату в сучасних умовах, адже сприяє розкриттю потенціалу як кожного окремо взятого співробітника, так і колективу в цілому. Ця робота складається з наступних процесів:

– постановка цілей та донесення їх до команди;

– мотивація та натхнення;

– регулярне спілкування з командою, надання зворотного зв'язку та вміння почути скарги працівників;

– демонстрація особистого прикладу ефективного розв'язанні завдань;

– вирішення конфліктів та побудова здорової атмосфери в колективі, приємної корпоративної культури;

– розширення можливостей команди у професійному плані [1].

Варто зазначити, що продуктивне управління командою неможливе без ефективної комунікації, яка забезпечує чіткість завдань, мотивацію співробітників і згуртованість колективу. В умовах сучасного бізнес-середовища важливо використовувати різні методи комунікації. Правильний вибір і поєднання методів сприяють підвищенню ефективності команди, покращенню робочих процесів і досягненню стратегічних цілей організації. На нашу думку, ефективні методи

комунікації в управлінні командою мають вирішальне значення, оскільки саме через комунікацію відбувається передача завдань, обмін ідеями, узгодження дій та вирішення конфліктів. Завдяки чіткому й зрозумілому спілкуванню забезпечується злагоджена робота команди, зростає рівень довіри між учасниками, мінімізуються помилки та непорозуміння. Крім того, ефективна комунікація сприяє створенню позитивного психологічного клімату, мотивує працівників і підвищує їхню залученість до спільної справи, що в кінцевому результаті забезпечує досягнення стратегічних цілей організації.

Науковці виділяють наступні методи ефективної комунікації (рис. 1): відкритий діалог; активне слухання; конструктивний зворотний зв'язок; використання цифрових інструментів для координації; чітке формулювання цілей і очікувань [2–4].

Вважаємо, що найефективнішими методами комунікації між співрозмовниками, зокрема в парі «керівник – працівник», є активне слухання та чітке формулювання цілі або завдання. Адже за умови, що керівник чітко поставить та окреслить завдання – працівник виконає є його тим чином, яким керівник хоче отримати. За умови, коли працівник, в процесі виконання завдання дійде до висновку, що метод його виконання може бути покращеним та поетапно пояснить це керівнику, то ми можемо стверджувати, що покращиться процес виконання роботи та отриманий результат.

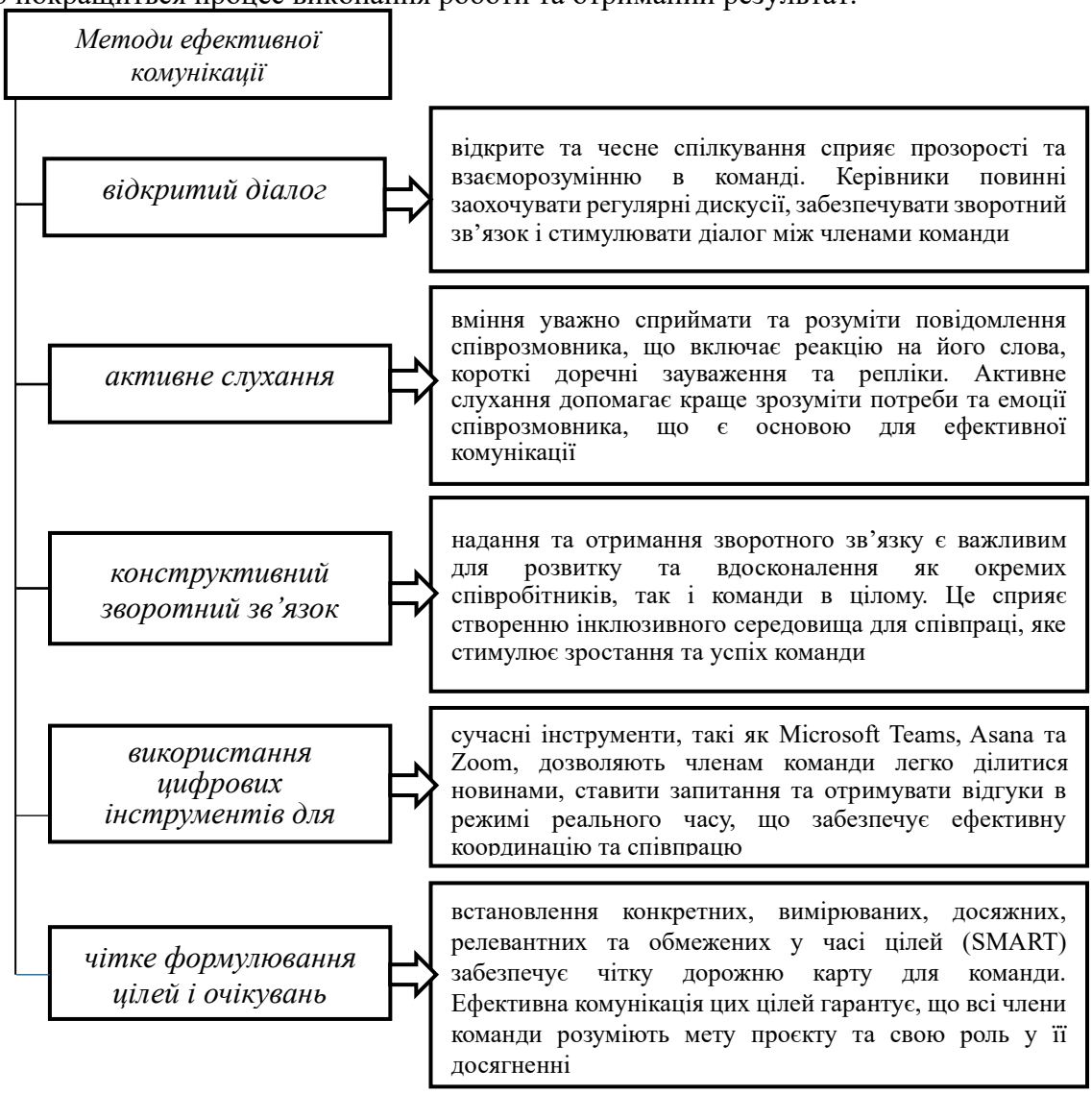

Рисунок 1. – Характеристика методів ефективних комунікації
Джерело: сформовано автором

Підсумовуючи, констатуємо, що застосування цих методів комунікації сприяє підвищенню продуктивності, покращенню взаєморозуміння та створенню позитивного робочого середовища в команді. Як результат – команда працює більш злагоджено, продуктивно й успішно реалізує поставлені завдання.

Література:

1. 13 секретів для ефективного управління командою проєкту 2023 році. *Worksection.* URL: https://worksection.com/ua/blog/secrets-of-effective-team-management.html (дата звернення: 10.03.2025).

2. Як розвивати лідерські навички у 2025 - приклади та стратегії. URL: https://pg-group.online/yak-rozvyvaty-liderski-navychky (дата звернення: 10.03.2025).

3. Як застосовувати активне слухання під час конфлікту: методичний тренінг. URL: https://ezavuch.expertus.com.ua/10010264 (дата звернення: 12.03.2025).

4. Pashkevych L. 6 простих порад для ефективного управління командою. *LinkedIn.* URL: https://www.linkedin.com/pulse/6-простих-порад-для-ефективного-управління-командою-pashkevych-dvcsf (дата звернення: 12.03.2025).

Заруцький-Куцман Данило Віталійович,

здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету економіки та управління Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Оцінювання організаційної ефективності та напрями її підвищення

У сучасних умовах ефективність організації є ключовим чинником її сталого розвитку, здатності адаптуватися до змін та впроваджувати інновації. Визначення об'єктивних показників ефективності та розробка стратегічних напрямів її підвищення дозволяє підприємствам не лише зберігати позиції на ринку, а й досягати довгострокових цілей.

Проблема ефективного управління стала поштовхом для формування менеджменту як наукової дисципліни у XIX столітті та залишається актуальною для подальших досліджень у XXI столітті. Представники класичної школи менеджменту зосереджували увагу на визначенні найбільш раціональних підходів до організації та управління виробничими процесами з метою підвищення їхньої ефективності [1, с. 363].

Під організаційною ефективністю розуміють здатність організації існувати і досягати визначених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат [2, с. 264].

Оцінювання організаційної ефективності є важливим інструментом управління, що дозволяє визначити рівень досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства чи установи. Варто зауважити, що ключовим завданням є не лише визначення поточного стану, а й розробка дієвих напрямів підвищення ефективності, що можуть включати оптимізацію бізнес-процесів, впровадження інновацій, цифровізацію та розвиток корпоративної культури.

В науковій літературі виділяють три підходи до визначення організаційної ефективності:

1) цільовий – базується на спроможності організації успішно досягати запланованих результатів. Його основою є концепція цілей і засобів, сформульована англійським економістом Л. Робінсом, яка передбачає, що всі групи в організації діють раціонально задля реалізації визначених завдань. Раціональність у цьому контексті полягає у виборі оптимального способу використання наявних ресурсів, що дозволяє досягти поставлених цілей з мінімальними витратами. Застосування цього підходу є

доцільним у випадках, коли організаційні цілі чітко окреслені, а прогрес можна об'єктивно виміряти та зафіксувати[2, с. 265];

2) системний – визначає ефективність організації через її здатність адаптуватися до змін, зосереджуючи увагу не стільки на досягненні конкретних цілей, скільки на механізмах підтримки взаємодії між учасниками. Цей підхід найбільш доцільний для бюджетних установ, які надають соціальні послуги або забезпечують функціонування державних структур. Додатковою складністю є необхідність кількісного вимірювання внутрішніх характеристик організації, таких як рівень згуртованості чи ефективність ієрархічних зв'язків, що може ускладнити оцінювання ефективності та підвищити супутні витрати без гарантії покращення результатів діяльності [2, с. 256];

3) вибірковий – ґрунтується на задоволенні інтересів організації, а саме її стратегічних складових (як внутрішніх, так і зовнішніх) відповідно до концепцій Р. Майлса та Г. Мінцберга. Цей підхід заперечує можливість оцінювання ефективності виключно на основі заздалегідь визначених критеріїв або системних характеристик. В основі лежить гіпотеза задоволення Г. Саймона, яка передбачає, що для стабільного функціонування організації необхідно забезпечити мінімально прийнятний рівень задоволення всіх ключових складових, навіть якщо їхні інтереси та цілі відрізняються. Недотримання цього принципу може спричинити внутрішні конфлікти та напруженість, що негативно вплине на ефективність роботи організації. Важливим завданням є визначення, які саме складові є стратегічними та потребують першочергової уваги [2, с. 266].

Сучасні методи оцінювання включають аналіз: 1) фінансових показників: рентабельність (визначення прибутковості організації відносно її витрат), ліквідність (здатність організації своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання) та фінансова стійкість (співвідношення власного та залученого капіталу, що відображає стабільність фінансового стану); 2) показників клієнтської задоволеності: рівень задоволеності клієнтів та лояльність клієнтів; 3) внутрішніх бізнес-процесів: ефективність процесів та інноваційність; 4) навчання та розвитку персоналу: кваліфікація співробітників та плинність кадрів [3–4].

Щодо напрямів підвищення організаційної ефективності, то серед них варто виділити:

1) впровадження новітніх технологій, зокрема автоматизація та цифровізація процесів для підвищення продуктивності та зниження витрат;

2) вдосконалення управління та організації праці, а саме: оптимізація організаційної структури та процесів управління та впровадження сучасних методів менеджменту та систем мотивації персоналу;

3) підвищення кваліфікації та розвиток персоналу, наприклад, організація навчальних програм та тренінгів для співробітників та створення сприятливих умов для професійного зростання та кар'єрного розвитку;

4) раціональне використання ресурсів, а саме ефективне управління матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами та застосування енергозберігаючих та екологічно чистих технологій;

5) покращення якості продукції та послуг за рахунок впровадження систем управління якістю та регулярний моніторинг та вдосконалення продуктів та послуг відповідно до потреб ринку;

6) розвиток корпоративної культури, зокрема формування спільних цінностей та норм поведінки серед працівників та сприяння відкритій комунікації та командній роботі [5].

Таким чином, оцінювання організаційної ефективності є важливим інструментом для виявлення резервів розвитку підприємства. Адже на основі отриманих результатів

можна визначити напрями підвищення ефективності, зокрема через оптимізацію процесів, покращення управлінських рішень, розвиток персоналу. Застосування комплексного підходу до оцінювання та підвищення організаційної ефективності сприяє стійкому розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та досягненню стратегічних цілей організації.

Література:

1. Тема 13. Ефективність управління. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/21bd6a8b-0817-418d-bc74-7fa7a97a5d01/content (дата звернення: 02.04.2025).

2. Федірець О. Оцінювання організаційної ефективності в процесі стратегічного управління. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/10/41.pdf (дата звернення: 02.04.2025).

3. Оцінка ефективності державних підприємств. URL: https://blog.youcontrol.market/otsinka-iefiektivnosti-dierzhavnikh-pidpriiemstv/ (дата звернення: 02.04.2025).

4. Оцінка ефективності організації. *LibreTexts - Ukrл*ності підприємства. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_virobnichoyi_diyalnosti/143.htm (дата звернення: 02.04.2025).

Климентова Марія Віталіївна,
аспірантка Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»

Стратегії ціноутворення на науково-технічну продукцію

Вважливим науковим напрямком економічної та виробничої діяльності різного роду наукових організацій (науково-дослідних інститутів, вищих навчальних закладів, наукових відділів промислових підприємств і таке ін.) є визначення науково обґрунтованої об’єктивної ринково орієнтованої ціни, витрат на створення та прибутку від створення та ринкової реалізації науково-технічної продукції [1, 3, 11, 13]. Від договірної ціни залежить обсяг попиту і пропозицій на наукові розробки та економічний стан господарській діяльності [2, 5].

У сучасних умовах глобалізації, стрімкого технологічного розвитку та високої динаміки ринкових процесів формування ефективних стратегій ціноутворення на науково-технічну продукцію набуває особливої актуальності. Така продукція має низку унікальних характеристик, які суттєво відрізняють її від товарів масового споживання: складність виробництва, високий рівень новизни, обмежена кількість потенційних споживачів, довготривалий цикл розробки, а також часта необхідність у сертифікації та захисті інтелектуальної власності [3, 6, 9].

Україна, як держава з розвиненим науковим потенціалом та прагненням до інноваційного прориву, потребує системного підходу до комерціалізації результатів наукових досліджень і розробок. Ефективне ціноутворення є ключовим інструментом не лише для забезпечення прибутковості інноваційної діяльності, але й для стратегічного позиціювання українських науково-технічних рішень на внутрішньому та зовнішньому ринках. Водночас, процес встановлення ціни на такі продукти ускладнюється впливом численних факторів – від ступеня новизни технології та рівня конкуренції до державного регулювання, патентного захисту та наявності субсидій чи грантів.

Метою цієї доповіді є комплексний аналіз основних стратегій ціноутворення, які можуть застосовуватись до науково-технічної продукції, з урахуванням особливостей інноваційного ринку, специфіки функціонування наукових установ, а також глобальних

трендів у сфері комерціалізації технологій. У доповіді також розглядаються приклади вітчизняної та міжнародної практики, які демонструють ефективність різних підходів до ціноутворення у контексті сучасних викликів.

У результаті проведеного дослідження можна зробити низку важливих висновків щодо формування стратегій ціноутворення на науково-технічну продукцію:

1. Ціноутворення на НТП є багатофакторним процесом, у якому важливу роль відіграють не лише витрати на розробку, але й очікувана цінність для споживача, унікальність технології, потенційна економія чи вигоди, які отримає кінцевий користувач, а також ринкове позиціювання.

2. Найбільш ефективними підходами в умовах високої невизначеності є ціннісно-орієнтоване та стратегічне ціноутворення, які дозволяють адаптуватися до змін ринку, встановлювати преміальні ціни за інновації та забезпечувати довготривалу рентабельність.

3. Велике значення має вибір правильного моменту виходу на ринок, адже ціна на науково-технічну продукцію змінюється залежно від етапу життєвого циклу: від проникнення на ринок до стадії зрілості та можливого насичення.

4. Державна підтримка та правове регулювання також істотно впливають на стратегії ціноутворення, особливо в контексті захисту інтелектуальної власності, податкових стимулів, що дозволяють зменшити фінансове навантаження на інноваторів.

5. Українським науковим установам та стартапам варто розвивати навички комерціалізації результатів досліджень, включаючи формування цінової політики, маркетингову підготовку, аналіз ринкових ніш та переговори з інвесторами.

6. Для підвищення конкурентоспроможності української НТП на світовому ринку доцільно запроваджувати гнучкі та адаптивні цінові моделі, зокрема використання підписок, ліцензування, франчайзингу, а також моделей з оплатою за результат (performance-based pricing).

Таким чином, розробка ефективної стратегії ціноутворення на науково-технічну продукцію є не лише економічним завданням, але й стратегічним інструментом підвищення ролі науки в економіці знань. Її успішна реалізація потребує поєднання глибоких теоретичних знань, практичної гнучкості та міждисциплінарного підходу.

Література

1. Кравчук А. В., Перерва П. Г. Ефективність як економічна категорія // Вісник НТУ "ХПІ" (екон. науки). Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). С. 137-143

2. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /Товажнянський В.Л.-Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.

3. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Ткачова Н.П. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: зб. наук. праць. Сер.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С.167-174.

4. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobielieva T.O. Reputational compliance // Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум–2017»: тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. / ред.: О. В. Манойленко, Є. М. Строков. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. С. 140-143

5. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів.- Харків : «Основа», 1993.- 288с

6. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2021. № 1. С. 91-97. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54964

7. Кобєлєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.

8. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.

9. Compliance program: [tutorial] / P.G.Pererva [et al.]; ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M.Veres Somosi. Kharkov ; Miskolc : NTU "KhPI", 2019. 689 p.

10. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.

11. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

12. Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. / за ред. П.Г.Перерви, С.А.Меховича, М.І.Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.

13. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobielieva T.O. Compliance risk in the enterprise // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард–2017»: тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2017 р. / ред.: П.Г.Перерва, Є. М. Строков, О. М. Гуцан; НТУ «ХПІ». Харків : Томенко Ю.І., 2017. С. 54-57

Кобєлєв Іван Валерійович,

здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

Інформаційні технології як драйвер сталого розвитку промислового підприємства

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації інформаційні технології стали невід'ємною складовою розвитку промислових підприємств. Зміни в технологічному середовищі стимулюють підприємства до впровадження інноваційних рішень, що дозволяють не лише підвищити ефективність виробничих процесів, а й забезпечити сталість їхнього розвитку [1. 4]. Сталий розвиток, як концепція, вимагає гармонійного поєднання економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності, що, у свою чергу, вимагає нових підходів до управління підприємствами [2, 5]. Інформаційні технології виступають потужним драйвером цих змін, надаючи інструменти для моніторингу, аналізу, планування та оптимізації бізнес-процесів. Використання ІТ-рішень сприяє мінімізації впливу на довкілля, оптимізації використання ресурсів та підвищенню якості продукції. Більше того, цифровізація відкриває нові можливості для розвитку екосистем співпраці, формування «розумних» виробничих систем і впровадження концепцій індустрії 4.0 [3, 6].

Дослідження ролі інформаційних технологій у контексті сталого розвитку промислових підприємств є надзвичайно актуальним, адже дозволяє виявити ключові фактори успіху, ризики та бар'єри на шляху до побудови сталих бізнес-моделей. Ця стаття присвячена аналізу впливу ІТ на стратегії сталого розвитку підприємств, зокрема дослідженню їхньої ролі в оптимізації ресурсів, підвищенні енергоефективності, поліпшенні екологічної відповідальності та зміцненні соціальної орієнтації бізнесу.

Інформаційні технології виступають не лише інструментом автоматизації виробничих процесів, але й ключовим фактором інноваційного розвитку підприємств. Завдяки технологіям Інтернету речей (IoT), штучному інтелекту (AI), хмарним обчисленням і великим даним (Big Data) відбувається глибока трансформація промислових бізнес-моделей і процесів управління. Вплив ІТ на економічну, екологічну та соціальну складові сталого розвитку. Економічний аспект: оптимізація виробничих

витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, відкриття нових ринків за допомогою цифрових каналів збуту. Екологічний аспект: мінімізація шкідливих викидів, скорочення споживання енергії та сировини через розумні системи контролю й автоматизацію. Соціальний аспект: покращення умов праці, підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення безпеки працівників завдяки інтелектуальним технологіям моніторингу.

Цифровізація як основа впровадження принципів індустрії 4.0 Промислові підприємства, що активно впроваджують цифрові технології, автоматизують виробництво, розробляють «розумні фабрики», інтегрують штучний інтелект у логістичні та виробничі системи, отримують значні конкурентні переваги і водночас зменшують негативний вплив на довкілля. Перешкоди на шляху цифрової трансформації

Недостатність інвестицій, опір змінам з боку персоналу, обмежений доступ до сучасних технологій, відсутність стратегічного бачення цифрової трансформації — це ключові бар'єри, які уповільнюють процес сталого розвитку через ІТ.

Нами сформовано основні пропозиції по темі доповіді.

1. Формування цифрової стратегії сталого розвитку. Підприємствам необхідно розробити чіткі стратегії цифрової трансформації з акцентом на сталість, де визначатимуться цілі сталого розвитку та конкретні технологічні рішення для їх досягнення.

2. Інвестиції у цифрову інфраструктуру. Рекомендується активне інвестування в розробку та впровадження передових ІТ-рішень, таких як автоматизовані системи управління, «розумні» сенсорні мережі, аналітика даних для прийняття управлінських рішень у реальному часі.

3. Підвищення цифрової грамотності працівників. Необхідно організовувати регулярні тренінги, освітні програми й практичні семінари для персоналу, щоб забезпечити їхню готовність до роботи в умовах цифрової економіки.

4. Підтримка інноваційної екосистеми. Створення партнерств із технологічними компаніями, стартапами для спільної розробки рішень, що сприяють сталому розвитку.

5. Залучення державної підтримки і міжнародної співпраці. Необхідно стимулювати взаємодію з урядовими та міжнародними організаціями для отримання грантів, участі в програмах підтримки цифровізації та обміну передовими практиками.

6. Запровадження системи моніторингу та оцінки сталого розвитку. Рекомендовано розробити інтегровані інформаційні системи, які дозволятимуть оцінювати прогрес у досягненні цілей сталого розвитку за допомогою кількісних і якісних показників.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що успішна інтеграція інформаційних технологій у стратегії розвитку промислового підприємства сприяє: підвищенню енерго- та ресурсоефективності виробництва; зменшенню негативного впливу на довкілля шляхом цифрового моніторингу та оптимізації процесів; удосконаленню систем управління ризиками; підвищенню прозорості та відкритості діяльності підприємства для стейкхолдерів; створенню нових бізнес-моделей, орієнтованих на циркулярну економіку та сталі інновації.

Однак для реалізації цього потенціалу необхідним є формування чіткої цифрової стратегії, інвестиції у розвиток цифрової інфраструктури, підвищення цифрової грамотності персоналу, а також активна підтримка з боку держави та міжнародних організацій. Отже, інформаційні технології не лише виступають інструментом підвищення ефективності промислового виробництва, але й слугують рушієм глибинних змін у парадигмі розвитку підприємств, спрямованих на створення більш стійкої та відповідальної економіки майбутнього.

Література

1. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
2. Compliance program: [tutorial] / P.G.Pererva [et al.]; ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M.Veres Somosi. Kharkov ; Miskolc : NTU "KhPI", 2019. 689 p.
3. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /Товажнянський В.Л.-Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.
4. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
5. Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. / за ред. П.Г.Перерви, С.А.Меховича, М.І.Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
6. Кобєлєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.

Коржук Вікторія Володимирівна,
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Сутність планування діяльності організації та його місце в системі управління підприємством

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища та швидкими технологічними змінами, ефективне управління підприємством неможливе без чіткого і обґрунтованого планування. Планування є базовою функцією менеджменту, яка забезпечує логічну послідовність дій, координацію ресурсів і контроль за досягненням визначених цілей. Саме завдяки плануванню підприємство отримує можливість впливати на своє майбутнє, а не лише реагувати на зміни ззовні [1].

Планування – це систематичний процес встановлення цілей і визначення оптимальних шляхів їх досягнення з урахуванням потенціалу підприємства та зовнішніх впливів. Воно виступає основою для інших управлінських функцій: організації, мотивації, контролю та оцінювання, що формує цілісну систему управління, орієнтовану на результат [2].

Як зазначено в навчальному посібнику Веретенникової Г. Б. та ін., планування є не лише технічною чи розрахунковою функцією, а передусім – творчим процесом. У його основі лежить вибір напрямів розвитку підприємства, пошук можливостей і шляхів для досягнення конкурентних переваг. Воно вимагає стратегічного мислення, вміння прогнозувати та моделювати ситуації, що можуть виникнути в майбутньому [3, с.5].

Майкл Леннон вважає, що намагання дати точне, технічне визначення плануванню ігнорує його головну – ціннісну суть. Планування – це не просто набір інструментів, а етично обґрунтована практика, спрямована на покращення умов життя через впорядкування простору [4].

В системі управління підприємством планування займає центральне місце, оскільки воно визначає вектор розвитку організації. Це той етап, з якого починається будь-яка управлінська дія – від розподілу ресурсів до контролю їх використання. Планування формує логіку діяльності підприємства, дозволяє координувати дії різних підрозділів і забезпечує узгодженість між стратегічними та оперативними рівнями управління [5].

Планування виконує функцію інтеграції: воно об’єднує всі елементи підприємства – персонал, ресурси, структуру, інформацію – в єдину, цілеспрямовану систему. Завдяки

цьому досягається ефективне використання потенціалу організації, знижується рівень невизначеності, мінімізуються ризики та підвищується адаптивність підприємства до змін [6].

Особливо важливою є роль планування в сучасному менеджменті, де прийняття рішень базується на аналізі великої кількості інформації. У цьому контексті планування виконує роль засобу прогнозування й прийняття зважених рішень на основі фактів, а не інтуїції. Воно дозволяє оцінити поточний стан організації, виявити загрози і можливості, розробити відповідні дії.

Етапи процесу планування діяльності підприємства, що відображають логіку побудови плану та його реалізації, наведено нижче (рис. 1).

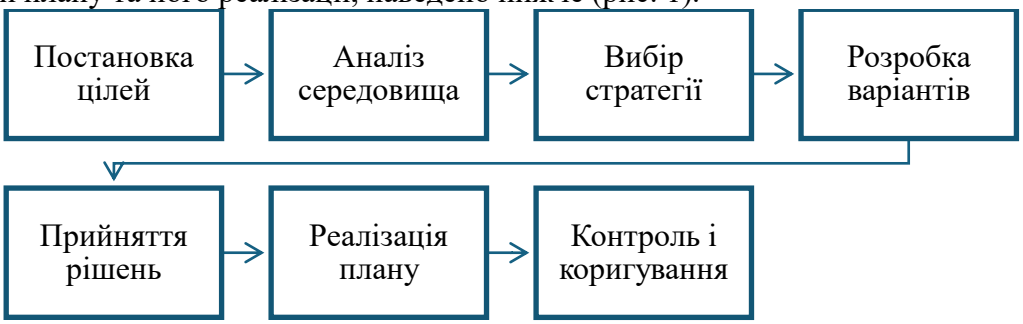

Рисунок 1. – Етапи процесу планування діяльності підприємства

Джерело: складено автором

Згідно з даними наукових джерел, планування також відіграє роль об'єднуючого фактора в межах всієї організаційної структури. Це забезпечує координацію між рівнями управління (від стратегічного до оперативного) та дозволяє усім структурним одиницям діяти синхронно, орієнтуючись на загальні цілі [7, с.5].

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що планування – це не просто формальність, а критично важлива складова системи управління. В умовах динамічного середовища та зростання складності підприємницької діяльності, його роль лише посилюється. Найефективніше планування дає змогу підприємству не тільки зберігати стабільність, а й розвиватися, досягати стратегічних орієнтирів та залишатися конкурентоспроможним.

Література:

1. Костецька Н. І. Теоретичні основи планування діяльності підприємства. *Сталий розвиток економіки.* 2016. № 1(30). С. 91–96. URL: https://econom development.in.ua/index.php/journal/article/view/443/426.

2. Стецюк П.А., Лущевська О.В. Організація та реалізація системи планування діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2020. № 3 (33). С. 26-31. URL: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/ article/view/2485/2385.

3. Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2020. 210 с. URL: https://repository. hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26529/1/2020%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%93%20%D0%91,%20%D0%A2%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%85%20%D0%92%20%D0%92,%20%D0%93%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%86%20%D0%9C.pdf

4. Lennon M. What is planning? *Town Planning Review*. 2017. Vol. 88, № 2. P. 147–151. URL: https://doi.org/10.3828/tpr.2017.11.

5. Baylova O. Analysis of the role of planning in the enterprise. *Technology audit and production reserves*. 2023. Vol. 3, № 4(71). P. 12–16. URL: https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.284148.

6. Євтушенко Н. Планування як ефективний інструмент управління підприємством в умовах невизначеності та ризику. *Інтелект XXI.* 2023. № 1. С.53–59. URL: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.10.

7. Планування діяльності підприємства: конспект лекцій / Укладач Клименко Т.В. Лозова: 2017. 70 с.

Коцман Петро Іванович,
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Брендинг та позиціонування продукції: стратегічний інструмент просування

У сучасних умовах високої конкуренції та інформаційного перевантаження ринку ключовим чинником ефективного просування продукції виступає брендинг та позиціонування як стратегічні інструменти маркетингового управління. Вони дозволяють сформувати у свідомості споживача чітке уявлення про товар або послугу, забезпечити стійку диференціацію від конкурентів та створити передумови для довготривалої лояльності клієнтів. Ці інструменти безпосередньо пов'язані з концепцією сприйманої цінності (perceived value), що визначає поведінку споживача на ринку. Як слушно зазначають Ф. Котлер і К. Келлер, «успішне позиціонування базується на чіткому формулюванні, чому саме цей товар є найкращим вибором» [3].

Українські дослідники справедливо підкреслюють, що бренд виконує роль інформаційного фільтра та символічного провідника між підприємством і цільовою аудиторією [4; 6]. В умовах гібридної війни, економічної нестабільності та зростаючої соціальної турбулентності брендинг в Україні набуває ще й репутаційно-захисної функції, слугуючи маркером довіри та ідентичності. Бренд — це не лише назва чи знак, а соціально-комунікативний конструкт, що формує споживацьке ставлення [5]. Такий підхід відображає інтегрований характер бренду, який одночасно є інструментом комунікації, соціального капіталу та ринкової вартості.

Брендинг охоплює процес створення й управління брендом як цілісною системою візуального, вербального та емоційного представлення продукції [1]. До його основних елементів належать логотип, дизайн упаковки, слоган, фірмовий стиль, а також емоційна складова, що втілює цінності компанії [2]. Позиціонування, у свою чергу, визначає те, як споживач сприймає товар порівняно з його ринковими аналогами. Саме сильна унікальна торгова пропозиція виступає ядром успішного позиціонування, підсилюючи сприйману значущість бренду для конкретної цільової аудиторії.

З огляду на викладене, стає очевидним, що брендинг і позиціонування — це не лише теоретичні конструкції, а практичні інструменти, які вітчизняні підприємства активно застосовують для формування конкурентних переваг на ринку. Українські компанії демонструють здатність адаптувати глобальні маркетингові підходи до локального контексту, поєднуючи креативність із ціннісною орієнтацією. У таблиці нижче узагальнено успішні кейси брендингу та позиціонування продукції на українському ринку, що ілюструють різні стратегії — від масового до нішевого сегмента, від емоційної ідентифікації до екологічної відповідальності.

Представлені кейси демонструють, що ефективний брендинг і чітке позиціонування продукції є ключовими чинниками успішного функціонування підприємств в умовах конкурентного ринку. Українські компанії, використовуючи інструменти емоційного маркетингу, регіональної ідентичності, етичного виробництва та соціальних ініціатив, забезпечують не лише впізнаваність продукції, а й формують стійкий емоційний зв'язок із цільовою аудиторією. Практика показує, що найбільш

успішними є ті бренди, які пропонують цінність, релевантну соціальним і культурним очікуванням споживачів, та водночас мають послідовну комунікаційну стратегію. Таким чином, адаптація брендингових стратегій до локального контексту, а також побудова унікальної торгової пропозиції (УТП) значно підвищують шанси підприємства на стійке ринкове зростання.

Таблиця 1. Приклади ефективного брендингу та позиціонування українських компаній

Назва бренду	Стратегія брендингу та позиціонування	Ключові характеристики
Rozetka	Трансформація з онлайн-магазину в бренд-екосистему	Універсальність, комунікаційна простота, емоційна близькість через образ «Зеленого Чоловічка», лояльність сімейного сегменту
ЯКА	Еко-бренд із чіткою унікальною торговою пропозицією	Натуральність, екологічність, локальне виробництво, позиціонування на основі sustainability та прозорої комунікації
Львівська майстерня шоколаду	Брендинг через регіональну ідентичність та крафтову унікальність	Ручна робота, легенда про Львів, історія, автентичність, формування емоційної цінності
Волошкове поле	Традиційно-сімейний бренд молочної продукції	Етно-стиль, «домашній» імідж, м'яка візуальна палітра, образ села, асоціація з безпечністю та турботою
Kachorovska	Преміальне позиціонування в сегменті «інтелігентної розкоші»	Дизайн, жіночність, локальне виробництво, підтримка соціальних ініціатив, ціннісне позиціонування

Примітка. Систематизовано автором.

З огляду на виявлені особливості брендингу та позиціонування продукції українських компаній, доцільно сформулювати низку практичних рекомендацій, які можуть бути корисними як для вітчизняних підприємств, так і для фахівців у сфері маркетингового управління:

1. Інтеграція ціннісно орієнтованого брендингу. Підприємствам доцільно фокусуватися не лише на продукті, а й на емоційній та соціальній складовій бренду — з урахуванням актуальних для споживача цінностей (екологічність, локальність, етичність тощо).

2. Розробка чіткої УТП. Унікальна торгова пропозиція повинна бути не декларативною, а підкріпленою реальними характеристиками продукції та потребами цільової аудиторії.

3. Використання національної та регіональної ідентичності. Підсилення бренду за допомогою локального контексту (історія, культура, мова, географія) може забезпечити глибший зв'язок із внутрішнім ринком.

4. Адаптація візуальної та вербальної комунікації до цифрового середовища. Соціальні мережі, сторітелінг і мультимедійний контент мають стати ключовими каналами просування бренду, особливо в молодіжному сегменті.

5. Розвиток репутаційно-захисного потенціалу бренду. В умовах криз та соціальних викликів доцільно формувати бренд як суб'єкт довіри, що виконує не лише економічну, а й культурно-гуманітарну функцію.

6. Залучення крос-функціональних команд до розробки брендової стратегії. Успішне позиціонування вимагає участі не лише маркетологів, а й дизайнерів, PR-фахівців, менеджерів з розвитку та аналітиків споживчої поведінки.

Таким чином, нами розкрито сутність брендингу та позиціонування як ключових інструментів просування продукції підприємства в умовах конкурентного ринку та інформаційного перевантаження. На основі аналізу теоретичних положень і прикладів з

українського бізнес-середовища доведено, що ефективний брендинг забезпечує не лише диференціацію товару, а й формує довготривалу лояльність споживача, посилює репутаційний капітал підприємства та створює стійку конкурентну перевагу. Вітчизняна практика свідчить про здатність українських компаній адаптувати світові маркетингові тренди до локального контексту, реалізовуючи стратегії, засновані на цінностях, автентичності та соціальній відповідальності. Запропоновані рекомендації можуть стати підґрунтям для вдосконалення підходів до управління брендом у сфері сучасного підприємництва.

Література:

1. Aaker, D. A. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press. 1991. P. 125-128 . URL: https://www.jstor.org/stable/1252048
2. Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Kogan Page. URL: https://www.researchgate.net/publication/281803401_The_New_Strategic_Brand_Management
3. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.
4. Пенькова, О., Лементовська, В., Бортник, Т. Стратегії просування бренду на різних етапах життєвого циклу продукції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-31
5. Грекова, Т., Гузь, Р. Управління брендом як стратегічний інструмент просування продукції в умовах конкурентного середовища. *Економіка та суспільство.* 2024. № 69. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-33
6. Денисенко М. П., Мельник А. О., Зінорук Л. В. Брендинг як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7416

Кравець Ілона Василівна,

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Розробка ефективної системи контролю

Важливим елементом ефективного управління є функція контролю. Контроль дозволяє суб'єкту управління систематично отримувати інформацію про стан справ у керованій системі, на основі якої він ухвалює управлінські рішення. В теперішніх умовах, коли організації зазнають великої конкуренції, коливання ринку та дедалі більших вимог від клієнтів, контроль стає невід'ємною частиною ефективного управління. Без чіткої системи контролю неможливо досягати стратегічних цілей, вчасно виявляти відхилення у роботі та гарантувати стабільний розвиток. У будь-якій організації, незалежно від розміру чи сфери діяльності, контроль відіграє дуже важливу роль. Контроль допомагає бачити реальний стан справ, виявляти проблеми, яких не видно одразу, і не втрачати час і ресурси. Саме тому розробка ефективної системи контролю є актуальною для будь-якої сучасної компанії.

Мета розробки дієвої системи контролю полягає у створенні засобу, котрий дає змогу відслідковувати, оцінювати і вдосконалювати результати діяльності організації, гарантуючи відповідність між запланованими цілями та фактичними досягненнями. Також метою є мати чітке уявлення: що заплановано, що зроблено, і що треба змінити. Система контролю має допомагати не тільки знаходити помилки, а й попереджати їх,

щоб уникати більших проблем у майбутньому [1]. Тобто це не просто перевірка — це інструмент для постійного вдосконалення.

Система контролю — це організований процес, що включає збір, аналіз та інтерпретацію інформації про хід реалізації управлінських рішень. Вона дозволяє не лише виявляти недоліки, а й запобігати їм, приймати своєчасні коригувальні дії. Контроль допомагає забезпечити відповідність діяльності організації встановленим цілям та стандартам, мінімізувати ризики та підвищити ефективність [2].

Ключові елементи ефективної системи контролю:

– стандарти та критерії оцінювання — чітко визначені показники, за якими оцінюється результативність та якість роботи.

– регулярність контролю — система повинна бути динамічною, з постійним оновленням даних.

– цифрові технології — автоматизовані системи обліку, аналітики, інформаційні панелі та IT-інструменти значно збільшують точність та оперативність контролю.

– зворотний зв'язок — важливо не лише виявляти недоліки, але й ефективно доносити їх до виконавців для швидкого реагування.

Етапи розробки ефективної системи контролю:

1) аналіз потреб організації — визначення ключових сфер, які потребують моніторингу.

2) розробка методів вимірювання — створення алгоритмів та методик збору даних.

3) вибір інструментів контролю — впровадження програмного забезпечення, форм звітності, графіків моніторингу та інше.

4) пілотне впровадження — тестування системи на практиці, виявлення недоліків.

5) корекція та удосконалення — постійне пристосування системи під нові умови діяльності.

Сучасні методи проєктування ефективної системи контролю в управлінні базуються на інтеграції традиційних управлінських підходів з цифровими технологіями, що дозволяє досягати високої точності, своєчасності та адаптивності управлінських рішень. Одним із ключових методів є ризик-орієнтований підхід, за якого система контролю проектується з урахуванням пріоритетності потенційних загроз та слабких місць у функціонуванні організації. Це дозволяє спрямовувати ресурси саме на ті напрямки, де ймовірність помилки або збою є найвищою.

Активно застосовується також процесний підхід, який передбачає побудову контролю навколо основних бізнес-процесів підприємства. Це забезпечує системність контролю, його органічне вбудовування в структуру управління й дає змогу охопити всі етапи діяльності – від планування до оцінки результатів. Застосування KPI (ключових показників ефективності) дозволяє зробити контроль вимірюваним і прозорим [3].

Цифровізація процесів сприяє переходу до автоматизованих систем контролю, що базуються на штучному інтелекті, великих даних і блокчейні. Це забезпечує оперативний доступ до аналітики, зниження впливу людського чинника, виявлення відхилень у реальному часі. Інструменти business intelligence дозволяють не лише фіксувати фактичні результати, а й здійснювати прогнозування на основі історичних даних.

Сучасна система контролю повинна бути гнучкою і динамічною – це означає, що її архітектура передбачає періодичну актуалізацію контрольних показників відповідно до змін у зовнішньому середовищі та стратегічних цілях організації. Впровадження зворотного зв'язку – ще один важливий елемент: працівники можуть повідомляти про неефективність або надмірність певних контрольних процедур, що дозволяє уникати бюрократизації.

Методи самооцінювання (self-assessment) та внутрішнього аудиту забезпечують незалежність функції контролю й підвищують її об'єктивність. Важливим етапом є визначення критеріїв контролю, які мають бути реалістичними, кількісно вимірюваними та відповідати цілям організації. Проєктування системи контролю повинно супроводжуватись навчанням персоналу – це підвищує залученість працівників і зменшує опір до змін.

Інструменти візуалізації даних (дашборди, інтерактивні графіки) роблять контроль більш наочним і зрозумілим для керівників усіх рівнів. Стандартизація контролю шляхом розробки положень, регламентів та алгоритмів також залишається актуальним методом формалізації контрольної діяльності. Важливо також застосовувати контроль на різних рівнях – стратегічному, тактичному та оперативному, що забезпечує комплексне бачення результатів.

Побудова ефективної системи контролю також вимагає врахування етичних норм та корпоративної культури, адже надмірний або авторитарний контроль може викликати супротив та зниження мотивації персоналу. Успішна система контролю – це не стільки система покарань, скільки механізм превенції помилок і підтримки цілей організації. Поєднання формального та неформального контролю сприяє зростанню відповідальності та ініціативності серед працівників.

Сучасний контроль – це аналітичний, інтегрований та адаптивний процес, який підтримує стратегічний розвиток підприємства, підвищує якість управління та конкурентоспроможність. Технологічні інновації, зокрема застосування CRM, ERP, та інших інформаційних систем, дозволяють впроваджувати контроль у реальному часі з високим ступенем автоматизації. Водночас, жодна система контролю не буде ефективною без належного лідерства, прозорості цілей і довіри в колективі. Проєктування системи контролю має бути частиною загальної стратегії управління підприємством, узгодженою з місією, цінностями та пріоритетами організації. Це дає змогу не лише забезпечити контроль, а й перетворити його на інструмент стратегічного розвитку [4].

Перевагами ефективної системи контролю є: зниження ризиків тобто швидке виявлення відхилень сприяє миттєвій реакції; збільшення прозорості (керівництво має доступ до достовірної інформації про стан справ в режимі реального часу); розумне управління ресурсами (система допомагає уникнути зайвих витрат та неефективної діяльності); підвищення відповідальності персоналу (зрозумілі критерії оцінювання мотивують працівників до кращої роботи); покращення якості управлінських рішень — контроль забезпечує надійну інформаційну базу.

Отже, контроль попереджує негативні ситуації на підприємстві. Функція контролю - характеристика керування, яка допомагає знайти недоліки і відкоригувати діяльність підприємства, попереджуючи банкрутство. Кожне підприємство зобов'язане бути здатним своєчасно виявляти свої помилки і корегувати їх до того, поки вони ще не нашкодили досягненню цілей підприємства.

Створення ефективної системи контролю — ключовий етап для кожної організації, що прагне до сталого розвитку, високої конкурентоздатності та внутрішньої ефективності. Ефективна система контролю — не просто інструмент перевірки, а невід'ємна частина стратегічного управління, що забезпечує стабільність, розвиток і конкурентоспроможність організації.

Література:

1. Види контролю. URL: https://textbooks.studio/uchebnik-menedjment/112-vidi-kontrolyu.html (дата звернення: 25.11.2021)

2. Менеджмент : навч. посіб. / М. М. Шкільняк та ін. Тернопіль : Крок, 2017.252 с.

3. Менеджмент: навч. посіб. / Н. С. Краснокутська та ін. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 231 с.

4. Сучасна система контролю. Лідерство і управління BigLib.info. URL: https://biglib.info/8240-suchasna-sistema-kontrolyu-lderstvo-upravInnya.html (дата вернення: 20.11.2021).

Ляшенко Марічка Миколаївна,

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Використання впливу, влади та наслідування у керівництві організацією

Сучасний рівень розвитку суспільства показує, що ефективність діяльності організації насамперед залежить від умілого та раціонального управління. У нашій країні склалася ситуація, коли неможливо вижити без визнаних лідерів у політичній, комерційній чи будь-якій іншій організації. Ефективність управління організацією залежить як від професійного керівника, так і від форм влади та інструментів впливу на підлеглих. Професійний менеджер повинен прагнути до раціонального поєднання всіх джерел і форм влади, що є основною умовою ефективного управління.

У теорії управління найбільш здібним вважається той керівник, який може поєднувати в собі здатність впливати на поведінку підлеглих не тільки з позиції формальної влади, але й з позиції визнаного лідера, використовуючи при цьому всі можливі форми ввпливу. Тому в менеджменті значна увага приділяється вивченню лідерства як явища, в процесі якого сформувалися три підходи: з позиції поведінки людини, з точки зору її особистісних якостей і ситуаційний. Кожен із цих підходів містить наукові концепції лідерства, що пояснюють цей феномен [2, с. 114]. Якісне виконання управлінських функцій вимагає від керівника демонстрації лідерських якостей, володіння сучасними формами впливу та влади, за допомогою яких стає можливим спонукати підлеглих до активної співпраці.

Влада і вплив – це взаємопов’язані інструменти лідерства, які менеджер має у своєму розпорядженні для вирішення проблем, які існують в організації [1, с.9]. Коли менеджер не має достатньої влади для впливу на тих, від кого залежить ефективність організації, він не отримує ресурсів, необхідних для досягнення цілей організації. Таким чином, влада і вплив є суттєвим фактором успішного функціонування будь-якої організаційної структури.

Якісне виконання функцій лідерства вимагає від керівника демонстрації лідерських якостей, володіння сучасними формами впливу та влади, за допомогою яких стає можливим спонукати підлеглих до активної співпраці. Керівник – це людина, якою керують ділові, моральні, соціальні та психологічні якості; Це людина, яка піклується про підлеглих і несе повну відповідальність за результати функціонування ввіреного підрозділу. Взаємодія з персоналом повинна базуватися на фактах і в рамках цілей і завдань.

Вплив – це певна поведінка однієї людини, яка змінює поведінку, ставлення чи почуття іншої людини. Засоби впливу керівника на підлеглих можуть бути різними - від прохання до погрози звільнення. Уміння впливати – своєрідне мистецтво, яке властиве не кожній людині. Щоб лідерство та вплив були ефективними, менеджеру необхідно розвивати та застосовувати владу на практиці [3, с. 155]. Менеджер – центральна фігура в системі управління організацією, яка виконує різні функції та ролі. Тому від усвідомлення своїх особливостей, раціонального вибору стилю взаємин з персоналом залежить ефективність і злагодженість роботи всього колективу.

У сучасному менеджменті керівники використовують різноманітні форми влади для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Формальна, або легітимна, влада ґрунтується на посаді менеджера в організаційній ієрархії, що забезпечує йому право приймати рішення та вимагати їх виконання. Її головна перевага — офіційна підзвітність та організованість структури. Проте без особистого авторитету формальна влада може сприйматися як формальність. Влада винагороди полягає у можливості керівника стимулювати працівників через премії, підвищення або інші заохочення. Це потужний мотиватор для досягнення високих результатів. Однак, надмірна залежність працівників від винагород може послабити їхню внутрішню мотивацію. Влада примусу дозволяє контролювати поведінку працівників через загрозу покарань або звільнення. Вона може бути ефективною у кризових ситуаціях, але створює ризик страху й демотивації в колективі.

Експертна влада базується на знаннях, досвіді й професіоналізмі менеджера, що викликає довіру з боку підлеглих. Така форма сприяє зростанню авторитету та професійному розвитку. Проте вона вимагає постійного самовдосконалення керівника. Референтна, або харизматична, влада виникає завдяки особистісним якостям керівника, його лідерству й умінню надихати. Вона створює згуртовану команду, але залежить від сталості репутації. Інформаційна влада ґрунтується на доступі до важливої інформації та здатності її ефективно використовувати. У цифрову епоху вона є особливо актуальною, однак її надмірне використання або маніпулювання може знижувати довіру. Мережева влада з'являється завдяки здатності встановлювати корисні зв'язки як всередині організації, так і поза нею. Вона дає змогу швидше досягати цілей, однак може залежати від зовнішніх обставин. У реальній практиці менеджери комбінують ці форми влади, адаптуючи їх до ситуації та корпоративної культури. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між ефективністю, мотивацією та стабільністю. Важливо також дотримуватися етичних норм і зберігати довіру колективу. Оптимальне використання влади сприяє високій продуктивності й розвитку організації. Жодна форма не є універсальною, але в правильному поєднанні вони створюють потужний інструмент управління. Менеджер має не лише володіти владою, а й вміти користуватися нею відповідально. Це вимагає гнучкості, емоційного інтелекту й стратегічного мислення. Адже головна мета влади — не контроль, а досягнення результатів через співпрацю. Управління через владу — це мистецтво знаходити підхід до кожного члена команди. Успішні менеджери розвивають не тільки структуру, а й довіру та цінності в колективі. Вони вміють переключатися між стилями залежно від ситуації. Завдяки цьому влада стає інструментом не тиску, а розвитку. Сучасне управління вимагає нової якості лідерства — свідомого, гнучкого й ціннісного. Уміння ефективно поєднувати форми влади — ознака високого професіоналізму. І саме такий підхід відповідає вимогам динамічного бізнес-середовища XXI століття.

Кожна форма влади, яку використовують менеджери в управлінському процесі, має як свої переваги, так і недоліки. Формальна (легітимна) влада забезпечує чітку ієрархію та підзвітність, що сприяє організаційній дисципліні, проте її ефективність залежить від визнання авторитету менеджера; без реального впливу вона може виглядати формальною й малоефективною. Влада винагороди стимулює мотивацію і підвищує результативність, але при надмірній залежності від неї працівники можуть втратити внутрішню мотивацію і працювати лише «за бонус». Влада примусу забезпечує контроль і швидке реагування на порушення, однак викликає страх, напругу та зниження довіри до керівництва, що шкодить атмосфері в колективі.

Експертна влада сприяє підвищенню довіри до керівника і створює передумови для професійного розвитку персоналу, однак вимагає постійного оновлення знань і навичок самого менеджера, інакше втрачає свою силу. Референтна (харизматична) влада

формує згуртовану команду, підтримує моральний дух і лояльність, проте сильно залежить від особистих рис менеджера, і її втратити легко — наприклад, у разі моральної або репутаційної кризи. Інформаційна влада дозволяє менеджеру приймати виважені рішення й керувати на основі знань, але за зловживання — наприклад, маніпуляції або утримання інформації — може підривати довіру колективу. Нарешті, мережева влада є цінною через доступ до ресурсів і впливових осіб, однак може викликати підозру в протекціонізмі чи бути нестійкою, якщо мережі зв'язків слабшають.

Таким чином, серед усіх сучасних форм влади, які використовуються менеджерами, найбільш ефективними вважаються ті, що ґрунтуються на довірі, професіоналізмі та особистому авторитеті. Зокрема, експертна та референтна влада мають найвищий потенціал для формування стабільного й мотивованого колективу. Експертна влада забезпечує повагу до рішень керівника завдяки його професійним знанням і досвіду. Це підвищує якість управлінських рішень та сприяє розвитку працівників. Референтна влада, що базується на особистій привабливості та лідерстві менеджера, створює атмосферу довіри й натхнення. Її сила в тому, що працівники прагнуть наслідувати керівника не через страх, а з поваги та симпатії. Інформаційна влада також демонструє високу ефективність у цифрову епоху, оскільки знання і вчасний доступ до даних — ключовий ресурс управління.

Натомість формальна влада без підтримки інших форм часто має обмежену ефективність. Влада винагороди може бути дієвою, але лише як додатковий інструмент мотивації. Надмірна залежність від влади примусу призводить до зниження лояльності працівників і зростання напруги в команді. Мережева влада є корисною в умовах партнерських зв'язків, але вона не може бути основною. Найкращі результати дає комбінація кількох форм влади, з домінуванням м'яких, «позитивних» типів — експертної, референтної та інформаційної. Такий підхід забезпечує як функціональність, так і емоційний комфорт команди. Сильний менеджер не покладається лише на офіційну посаду, а розвиває свої знання, комунікативні навички та етичний авторитет. Успіх управлінця залежить від його здатності адаптувати стиль влади до конкретної ситуації. Гнучкість і здатність впливати без примусу — ось ключ до ефективного сучасного управління. В умовах змін і викликів найбільшу силу має влада, що формує довіру, підтримку та партнерство.

Література:

1. Гнилянська О.В., Карий О.І. Вплив самомотивації та самоконтролю на розвиток та досягнення цілей менеджере: стратегії та ефективні практики в організаційному контексті. *Вісник Сумського національного аграрного унів. Серія "Економіка і менеджмент".* 2024. № 1 (97). С. 9–15.

2. Калінчук О.І. Лідерство та керівництво в процесах управління змінами в системі публічного управління : кваліф. робота магістра. Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування». Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. 114 с.

3. Чирва Г.М., Ткачук С.П., Корнієнко Т.О. Роль менеджера у формуванні етичної культури та дотриманні етичних норм. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2023. № 37. С. 155–160.

Мехович Єлизавета Сергіївна,
аспірантка Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»

Феномен цифрових валют

У XXI столітті людство стало свідком стрімкої трансформації фінансової системи, яка дедалі більше переходить у цифрову площину. Одним із найяскравіших проявів цього процесу став феномен цифрових валют — нового виду платіжних засобів, що поєднують у собі можливості інформаційних технологій і традиційної грошової системи [1, 3, 7, 9]. Цифрові валюти розвиваються паралельно із загальними тенденціями цифровізації суспільства, електронної комерції, глобалізації фінансових ринків і децентралізації економічних процесів [2, 5, 10].

Звернемо увагу на те, що проблемні задачі та передумови появи і розвитку цифрових валют (криптовалют) розглядали в своїх наукових дослідженнях як різного роду зарубіжні дослідники, так і вітчзняні науковці, зокрема Д.І.Шнейдерова, П.Г.Перерва, Ю.А.Шувалова, В.Г.Дюжев, Д.А.Губанов, А.А.Ситник, Н.Ю.Шлюндт, Н.М. Суворкова, А.Д.Заточная та інші, так і вітчизняні вчені, а саме Н.М. Пантєлєєва, А.І.Шкляр, Р.А. Дименко, С.В.Науменкова, О.Синиця, В.І.Міщенко та інші. [1-10]. Висловлюючи повагу до проведених ґрунтовних досліджень, зауважимо, що проблематика феномену цифрових валют потребує подальшого поглибленого дослідження, особливо у контексті їх реактивного розвитку.

Витоки цифрових валют можна простежити у розвитку концепцій електронних грошей наприкінці XX століття, однак справжній прорив стався з появою біткоїна у 2009 році. Біткоїн та інші криптовалюти запропонували світу принципово нову модель обігу грошей — без централізованого контролю з боку державних інституцій або фінансових посередників. Разом із тим цифрові валюти не обмежуються лише криптовалютами: центральні банки різних країн активно досліджують і впроваджують власні цифрові валюти (CBDC — Central Bank Digital Currencies), прагнучи забезпечити стабільність фінансової системи в нових умовах.

Феномен цифрових валют має комплексний характер, охоплюючи економічні, правові, технологічні та соціокультурні аспекти. З одного боку, цифрові валюти створюють передумови для підвищення ефективності платіжних систем, розвитку фінансової інклюзії, зниження транзакційних витрат та підтримки інновацій. З іншого боку, вони становлять серйозні виклики: ризики для фінансової стабільності, можливості для відмивання грошей та фінансування незаконної діяльності, проблеми регулювання і захисту прав споживачів.

Дослідження феномену цифрових валют є надзвичайно актуальним і важливим у контексті пошуку нових підходів до організації грошово-кредитної політики, побудови стійких фінансових систем та формування правових механізмів, які відповідають реаліям цифрової епохи. Розуміння сутності, особливостей розвитку та потенційного впливу цифрових валют на світову економіку є необхідною умовою для формування ефективної політики у сфері фінансів і технологій.

Проведений аналіз феномену цифрових валют дозволяє сформулювати низку ключових висновків. По-перше, цифрові валюти стали логічним етапом еволюції грошово-фінансових систем у відповідь на процеси глобалізації, технологічної революції та змін у поведінці споживачів. Вони демонструють здатність суттєво змінити механізми здійснення розрахунків, інвестиційної діяльності та збереження капіталу.

По-друге, цифрові валюти не є однорідним явищем. Існують приватні криптовалюти, що працюють на основі децентралізованих технологій (наприклад, блокчейн), а також державні цифрові валюти, які знаходяться під контролем центральних банків. Відмінності між цими типами цифрових активів обумовлюють різні

підходи до їх правового регулювання, інтеграції у фінансову систему та взаємодії з традиційними грошима.

По-третє, масове впровадження цифрових валют має як потенційні переваги, так і серйозні ризики. Переваги включають підвищення швидкості й доступності фінансових послуг, удосконалення механізмів обліку й контролю грошових потоків, зростання фінансової інклюзії. Серед ризиків — нестабільність курсів криптовалют, загроза втрати приватності, кібератаки, а також ризик підриву традиційної банківської системи.

По-четверте, питання нормативного регулювання цифрових валют потребує комплексного та міжнародно скоординованого підходу. Лише збалансована правова база зможе забезпечити захист прав споживачів, запобігти незаконному використанню цифрових валют і одночасно стимулювати розвиток інновацій у фінансовому секторі.

Отже, феномен цифрових валют є багатоаспектним і динамічним процесом, який визначатиме характер розвитку глобальної фінансової системи в найближчі десятиліття. Успішне використання їхніх можливостей і мінімізація супутніх ризиків вимагатимуть глибокого міждисциплінарного дослідження, ефективної взаємодії державних органів, фінансових інститутів і технологічних компаній.

Література

1. Кобєлєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
2. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Ткачова Н.П. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: зб. наук. праць. Сер.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С.167-174.
3. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobielieva T.O. Compliance risk in the enterprise // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард–2017»: тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2017 р. / ред.: П.Г.Перерва, Є. М. Строков, О. М. Гуцан; НТУ «ХПІ». Харків : Томенко Ю.І., 2017. С. 54-57
4. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobielieva T.O. Reputational compliance // Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум–2017»: тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. / ред.: О. В. Манойленко, Є. М. Строков. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. С. 140-143
5. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2021. № 1. С. 91-97. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54964
6. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
7. Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. / за ред. П.Г.Перерви, С.А.Меховича, М.І.Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
8. Compliance program: [tutorial] / P.G.Pererva [et al.]; ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M.Veres Somosi. Kharkov ; Miskolc : NTU "KhPI", 2019. 689 p.
9. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /Товажнянський В.Л.-Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.
10. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

Мехович Катерина Сергіївна,
аспірантка Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»

Форсайт-маркетинг в умовах невизначеного майбутнього

Сучасний світ перебуває у стані постійних і стрімких змін. Глобалізація, розвиток технологій, соціально-економічні трансформації, екологічні виклики, а також несподівані кризи (як-от пандемії чи геополітичні конфлікти) роблять майбутнє дедалі менш передбачуваним. У таких умовах традиційні підходи до планування та прогнозування дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення стабільного розвитку бізнесу [1, 4]. Саме тому особливого значення набуває форсайт — система стратегічного мислення, орієнтована на активне моделювання майбутнього та передбачення можливих сценаріїв його розвитку.

Форсайт-маркетинг є інноваційним напрямом у теорії та практиці управління маркетинговою діяльністю [2]. Його суть полягає в інтеграції методів форсайт-досліджень у процес стратегічного маркетингу для того, щоб своєчасно виявляти тренди, ризики, можливості й загрози, які ще перебувають на ранніх стадіях формування. Умови невизначеності вимагають від компаній не просто адаптуватися до змін, а проактивно формувати свої стратегії, спираючись на аналітичне передбачення різних варіантів майбутнього [3].

Форсайт-маркетинг дозволяє бізнесу працювати не тільки з ймовірними прогнозами, але й із варіативністю сценаріїв, визначаючи критичні точки розвитку подій. Завдяки застосуванню таких інструментів, як аналіз слабких сигналів, побудова сценаріїв, експертні опитування, дорожні карти (roadmaps), компанії отримують можливість створювати гнучкі й адаптивні маркетингові стратегії. Це надзвичайно важливо в ситуаціях, коли точне планування неможливе, а успіх залежить від здатності швидко реагувати на непередбачувані виклики.

Дослідження теми форсайт-маркетингу в умовах невизначеного майбутнього є актуальним не лише з наукової точки зору, а й із практичного погляду, оскільки воно відкриває нові перспективи для побудови конкурентних переваг, оптимізації ризик-менеджменту та забезпечення стійкості бізнесу в епоху турбулентності.

В ході дослідження с формовано методи і моделі для підвищення ефективності форсайт-маркетингу в умовах невизначеного майбутнього. Наведемо основні з них.

1. Сценарний аналіз (Scenario Planning). Один із базових інструментів форсайт-маркетингу. Він дозволяє створювати кілька можливих сценаріїв розвитку подій залежно від різних чинників ризику та можливостей. Сценарії допомагають готувати альтернативні стратегії реагування та бути готовими до різних варіантів майбутнього.

2. Метод Делфі (Delphi Method). Залучення групи експертів для багатоетапного опитування з метою формування обґрунтованих прогнозів. Метод особливо корисний для виявлення слабких сигналів змін і оцінки майбутніх трендів у маркетинговому середовищі.

3. SWOT-аналіз майбутнього (Future-oriented SWOT). Розширений варіант класичного SWOT-аналізу, орієнтований на оцінку сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у перспективному контексті. Це дозволяє визначити, як зміни у зовнішньому середовищі можуть вплинути на стратегії компанії.

4. Побудова дорожніх карт (Roadmapping). Техніка візуалізації розвитку продуктів, технологій або бізнес-моделей у часі. Дорожні карти допомагають компаніям планувати послідовні кроки з урахуванням очікуваних змін і майбутніх можливостей.

5. Аналіз слабких сигналів і трендів (Weak Signals & Trends Analysis).

Систематичний моніторинг нових тенденцій, які тільки починають з’являтися. Виявлення слабких сигналів дає змогу компанії діяти на випередження, перш ніж тренди стануть мейнстрімом.

6. Метод "зворотного планування" (Backcasting). Починається з формування бажаного образу майбутнього, а потім плануються кроки для його досягнення. Особливо ефективний у розробці інноваційних маркетингових стратегій.

7. PESTEL-аналіз у форсайт-контексті. Аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів із фокусом на їхню можливу еволюцію. Такий підхід дозволяє краще передбачати зовнішні виклики для маркетингової діяльності.

8. Використання Big Data та штучного інтелекту. Аналіз великих обсягів даних у реальному часі дає змогу виявляти тренди, зміну поведінки споживачів і ринкові зрушення на ранніх стадіях.

9. Системна динаміка (System Dynamics Modeling). Моделювання складних взаємозв'язків між змінними, що впливають на розвиток ринку, дозволяє краще прогнозувати наслідки тих чи інших стратегічних рішень.

10. Метод експертних панелей та стратегічних сесій. Проведення сесій із залученням різних за фахом експертів допомагає швидко генерувати нові ідеї, прогнозувати сценарії розвитку та колективно оцінювати потенційні стратегії.

На наш погляд, для підвищення ефективності форсайт-маркетингу найкраще комбінувати кілька методів, створюючи багатошаровий підхід до прогнозування та планування.

Аналіз сутності та можливостей форсайт-маркетингу в умовах невизначеного майбутнього дозволяє сформулювати низку важливих висновків. По-перше, форсайт-маркетинг виступає ефективним інструментом стратегічного управління, орієнтованого на довгострокову перспективу. Він дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін, але й активно впливати на формування майбутніх ринкових умов, відкривати нові ніші та створювати інноваційні продукти й послуги. По-друге, ключовою особливістю форсайт-маркетингу є робота з невизначеністю. Замість спроб передбачити єдино можливий варіант розвитку подій, застосовується моделювання множинних сценаріїв, кожен з яких враховує різні комбінації факторів впливу. Це дозволяє створювати більш стійкі й адаптивні стратегії. По-третє, успішна реалізація форсайт-маркетингових стратегій вимагає високого рівня аналітичної культури в компанії, залучення міждисциплінарних експертних груп, відкритості до інновацій і постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі. Також важливою є здатність керівників мислити стратегічно і вийти за межі короткострокового планування. По-четверте, застосування форсайт-маркетингу сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній у довгостроковій перспективі. Вчасне виявлення слабких сигналів змін, ідентифікація нових споживчих очікувань і технологічних трендів дозволяє компаніям діяти на випередження, мінімізувати ризики й краще використовувати можливості, що з’являються.

Таким чином, форсайт-маркетинг у сучасних умовах невизначеності є не розкішшю, а необхідністю для тих організацій, які прагнуть до стійкого розвитку та лідерства на ринку. Його активне впровадження дозволяє бізнесу бути не лише свідком змін, а й їхнім активним творцем.

Література

1. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2021. № 1. С. 91-97. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54964

2. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Ткачова Н.П. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: зб. наук. праць. Сер.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С.167-174.

3. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobielieva T.O. Compliance risk in the enterprise // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард–2017»: тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2017 р. / ред.: П.Г.Перерва, Є. М. Строков, О. М. Гуцан; НТУ «ХПІ». Харків : Томенко Ю.І., 2017. С. 54-57

4. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobielieva T.O. Reputational compliance // Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум–2017»: тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. / ред.: О. В. Манойленко, Є. М. Строков. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. С. 140-143

Міноцька Олена Олександрівна,

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Сучасні інструменти мотивації управлінського персоналу організації

У сучасних умовах посилення глобалізації, підвищення темпів технологічних змін та росту конкуренції на ринку успіх організації дедалі більше залежить від ефективності управлінських практик. Зважаючи на це, створення системи мотивації управлінського персоналу набуває стратегічного значення, оскільки саме керівники формують корпоративну культуру, ухвалюють ключові рішення та координують роботу підлеглих. Традиційні фінансові стимули дедалі частіше доповнюються новітніми нефінансовими підходами та інструментами, які враховують індивідуальні потреби, професійні амбіції та психологічний комфорт менеджерів.

Поєднання різних типів мотиваційних засобів — від системи бонусів і опціонів до гейміфікації бізнес-процесів та програм well-being — дозволяє організації не лише залучати, а й утримувати талановитих керівників, підвищувати їх лояльність та креативність. Дослідження сучасних інструментів мотивації менеджерів дає змогу виявити найбільш дієві практики і адаптувати їх до специфіки галузі, масштабу компанії та етапу її розвитку. Нами систематизовано сучасні інструменти мотивації управлінського персоналу (табл. 1), які розподілено на грошові, негрошові, технологічно-орієнтовані, інтегровані.

Таблиця 1. Сучасні інструменти мотивації управлінського персоналу

Інструменти	Інструмент	Опис
Грошові	Система бонусів і премій	Індивідуальні премії на основі KPI-та командні бонуси за досягнення стратегічних цілей.
	Довгострокові програми мотивації	Опціони на акції, profit-sharing, deferred compensation за умови утримання в компанії.
Негрошові	Кар'єрне планування	Індивідуальні траєкторії розвитку, внутрішні та зовнішні навчальні курси.
	Срціальний пакет за принципом «кафетерію»	Гнучкий пакет додаткових компенсацій (медстрахування, спорт, навчання), який менеджер обирає самостійно.

	Менторинг і коучинг	Регулярні сесії з досвідченими керівниками або зовнішніми коучами для підтримки особистісного й професійного росту.
	Публічне визнання	Церемонії нагороджень, «Менеджер місяця» в корпоративних ЗМІ.
	Peer-to-peer recognition	Платформи для взаємного визнання колег (подяки, «лайки», бейджі).
	Залучення в цінні проєкти	Робота над соціальними чи екологічними ініціативами, що відповідають корпоративній місії.
	Гнучкість формату роботи	Дистанційна/гібридна модель, можливість коригувати робочі години згідно з особистими потребами.
Технологічно-орієнтовані	Гейміфікація	Системи балів, рівнів, бейджів та інтерактивні лідерборди для відстеження досягнень.
	Платформи реального зворотного зв'язку	Мобільні/веб-додатки та дашборди KPI для миттєвого оцінювання роботи та відстеження результатів.
	Аналітика настрою (pulse-опитування)	Короткі регулярні опитування та AI-аналіз відкритих відгуків для виявлення емоційного стану й ризиків вигорання.
Інтегровані	Total Reward Strategy	стратегія винагород, що поєднує фінансові, нефінансові й технологічні інструменти з регулярним балансом.
	Well-being програми	Зосереджмення на забезпечені ментального та фізичного здоров'я менеджерів (фітнес-челенджі, медитація), а не тільки на KPI.
	Diversity & Inclusion	Спеціальні наставницькі програми та цільові бонуси для підтримки різноманітності (жінки-лідерки, молодь, представники різних культур тощо).

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3]

Найбільшу ефективність у мотивації управлінського персоналу забезпечує комплексний підхід, який охоплює всі зазначені інструменти. Грошові інструменти — бонуси, опціони та відкладена компенсація — служать базовим стимулом, проте їх дія посилюється завдяки можливостям кар'єрного планування, менторингу та публічного визнання, що формують внутрішню мотивацію й відчуття значущості роботи.

Технологічно-орієнтовані рішення, такі як гейміфікація й аналітика настрою, допомагають моніторити рівень залученості та своєчасно коригувати управлінські практики, мінімізуючи ризики вигорання. Інтегровані стратегії Total Reward і well-being програми створюють умовний «пульт керування» мотивацією, де менеджери самостійно можуть обирати найцінніші для себе стимули — від медитаційних сесій до участі в соціальних проєктах.

Необхідно щоквартально переглядати структуру мотиваційного пакету, аналізувати відгуки управлінців за допомогою pulse-опитувань та коригувати співвідношення фінансових та нефінансових стимулів відповідно до змін у зовнішньому середовищі й стратегії компанії. Такий динамічний підхід забезпечить постійну високу продуктивність керівників та сприятиме довгостроковому успіху організації.

Таким чином, сучасні інструменти мотивації управлінського персоналу формують комплексну систему стимулювання, що поєднує фінансові, нефінансові та технологічні підходи. Основу грошової мотивації складають система бонусів і премій, а також довгострокові програми, такі як опціони на акції чи розподіл прибутку. Водночас зростає роль негрошових стимулів, які спрямовані на розвиток, утримання та залучення керівників. Серед них — кар'єрне планування, менторинг, коучинг, а також соціальні пакети, адаптовані до індивідуальних потреб. Гнучкість у форматі роботи та участь у цінних проєктах дозволяють задовольнити особисті потреби менеджерів і посилити їхню мотивацію. Велике значення має культура визнання, яка реалізується як через публічне відзначення досягнень, так і за допомогою peer-to-peer платформ. Технологічно-орієнтовані інструменти, такі як гейміфікація, аналітика настрою та дашборди KPI, забезпечують прозорість, зворотний зв'язок і підвищують залученість. Інтегровані підходи, як-от Total Reward Strategy, сприяють гармонізації матеріальних і нематеріальних стимулів. Програми well-being акцентують увагу на ментальному та фізичному здоров'ї керівників, що є запорукою їхньої стабільної ефективності. Водночас ініціативи Diversity & Inclusion підкреслюють соціальну відповідальність компанії та підтримку різноманітності у команді. Такий підхід до мотивації орієнтується на довгострокову взаємодію з управлінським персоналом. Він не лише підвищує продуктивність, а й формує позитивну корпоративну культуру. Системність та індивідуалізація є ключовими принципами сучасної мотивації. Важливим є також використання цифрових технологій, що забезпечують гнучкість і динамічність управлінських рішень. Загалом, мотивація керівників у сучасних компаніях перетворюється на стратегічний інструмент управління людським капіталом.

Література

1. Лепьохін Д. Застосування нестандартних методів мотивації в сучасних умовах. *Вісник снт нні бізнесу і менеджменту хнтусг*. 2020. № 2.С. 23–25.

2. Невмержицька С., Козир Т. Мотивація персоналу в сучасній компанії. *Problemas y perspectivase la aplicación de la investigación científica innovadora*. 2021. DOI: https://doi.org/10.36074/logos-11.06.2021.v1.11

3. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48.

Мовчан Владислав Вікторович,
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Економічна доцільність впровадження штучного інтелекту на підприємстві

У сучасному світі цифрових технологій штучний інтелект став одним із перспективних інструментів підвищення ефективності підприємства. Якщо раніше використання ШІ вимагало значних фінансових вкладень і було доступним лише великим корпораціям, то сьогодні поява загальнодоступних платформ, таких як ChatGPT, дає змогу навіть малому бізнесу оптимізувати свою діяльність. Метою нашої роботи є аналіз економічної доцільності впровадження ШІ на підприємствах та визначення можливих шляхів його інтеграції.

За даними Forbes, впровадження ШІ може прискорити виробничі процеси на 50%, знизити витрати підприємств на 20% та покращити якість продукції на 60% [1]. Ці показники підтверджують ефективність використання штучного інтелекту та його значний вплив на конкурентоспроможність компаній.

Використання штучного інтелекту вже сьогодні охоплює різні галузі бізнесу, зокрема маркетинг, менеджмент, логістику та обслуговування клієнтів. Наприклад, Coca-Cola використовує ШІ для аналізу поведінки споживачів і персоналізації маркетингових кампаній, а JP Morgan впровадила нейромережі для аналізу транзакцій і виявлення шахрайства [2]. Водночас, H&M використовує чат-боти у Facebook Messenger для автоматизованої підтримки клієнтів, а це значно знижує витрати на персонал [3].

Попри значні переваги, використання штучного інтелекту супроводжується низкою викликів. По-перше, ризик скорочення робочих місць – на думку «хрещеного батька ШІ» Джеффрі Хінтона, автоматизація може призвести до масового безробіття, оскільки машини виконуватимуть багато завдань швидше та ефективніше за людей [4]. По-друге, загроза кібератак і витоку даних: у 2023 році компанія Samsung зазнала витоку інформації через використання ChatGPT розробниками, які не врахували, що всі введені дані стають загальнодоступними [5].

Для кращого розуміння можливостей ШІ, розглянемо таблицю 1.

Таблиця 1. Порівняння можливостей ШІ та людини

Завдання	Людина	Штучний інтелект
Обробка великих обсягів інформації	Повільний процес, що вимагає аналітичного мислення	Швидкий аналіз, здатність працювати з великими даними
Креативність та створення інновацій	Генерація нових ідей, пошук нестандартних рішень	Обмежена творчість, робота на основі наявних даних
Робота з клієнтами	Висока емоційність, індивідуальний підхід	Автоматизація, швидкість, але менша емоційність
Виконання однотипних завдань	Потребує часу та концентрації	Автоматизує процеси, зменшує ймовірність помилок
Прийняття стратегічних рішень	Оцінка контексту, використання досвіду та інтуїції	Базується на алгоритмах, має обмежену гнучкість

Примітка. Розроблено автором.

З таблиці видно, що ШІ має значну перевагу в швидкості обробки інформації та автоматизації рутинних процесів, тоді як люди залишаються незамінними в питаннях творчості, інтуїтивного прийняття рішень та роботи з клієнтами. Таким чином, найбільш ефективною моделлю є поєднання людської роботи та ШІ, коли машини беруть на себе аналіз, обробку даних і технічні завдання, а люди – стратегічне управління та креативну складову.

Щоб успішно інтегрувати штучний інтелект у бізнес-процеси, необхідно дотримуватися певної стратегії. Необхідно провести аналіз доцільності його впровадження, визначивши де буде використовуватись ШІ на конкретному підприємстві. Впровадження його має бути поетапне, починаючи з тестування та поступової інтеграції у процеси, які було визначено раніше. Важливо і навчати персонал, щоб працівники могли ефективно взаємодіяти із системами ШІ та розуміти їх можливості й обмеження. Також, слід врахувати, що введені в ШІ дані є загальнодоступними, а тому слід забезпечити надійний спосіб захисту даних, аби уникнути витоків даних та кібератак.

Отже, штучний інтелект уже сьогодні є потужним інструментом підвищення ефективності підприємств. Його використання дозволяє зменшити витрати, прискорити оборот та покращити якість продукції. Водночас існують ризики, пов’язані з безпекою даних та скороченням робочих місць, які слід враховувати при впровадженні технології. Оптимальним підходом до інтеграції ШІ є поступове його впровадження, навчання персоналу та забезпечення захисту інформації. Якщо підприємства будуть

дотримуватися цих принципів, вони зможуть отримати максимальну вигоду від використання штучного інтелекту та підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

Література:

1. ШІ для бізнесу: як оптимізувати витрати. URL: https://forbes.ua/business/ne-chatgpt-edinim-yaki-shi-instrumenti-dopomozhut-malomu-i-serednomu-biznesu-viyti-na-noviy-riven-vid-avtomatizatsii-rutini-do-personalizovanogo-marketingu-26122024-25892
2. Artificial Intelligence (AI). URL: https://www.jpmorgan.com/insights/technology/artificial-intelligence
3. Штучний інтелект для бізнесу. URL: https://strategi.com.ua/shtuchnyy-intelekt-dlia-biznesu/
4. The Godfather of A.I. Leaves Google and Warns of Danger Ahead. URL: https://www.nytimes.com/2023/05/01/technology/ai-google-chatbot-engineer-quits-hinton.html?smid=tw-nytimes&smtyp=cur
5. Samsung bans use of generative AI tools like ChatGPT after April internal data leak. URL: https://techcrunch.com/2023/05/02/samsung-bans-use-of-generative-ai-tools-like-chatgpt-after-april-internal-data-leak/

Молякевич Віка Олександрівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Роль бізнес-планування інноваційної діяльності у забезпеченні сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах господарювання інноваційна діяльність виступає одним із визначальних чинників забезпечення сталого розвитку підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності. Постійні зміни в зовнішньому середовищі, посилення конкуренції, глобалізаційні процеси та діджиталізація економіки змушують суб'єктів господарювання адаптувати свої бізнес-моделі та шукати нові шляхи підвищення ефективності. Саме тому питання організації інноваційної діяльності та її ефективного бізнес-планування є особливо актуальним.

Бізнес-планування як процес передбачає розробку детального обґрунтування стратегії розвитку підприємства з урахуванням майбутніх змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. У випадку інноваційної діяльності, бізнес-план стає важливим інструментом управління ризиками, прогнозування економічних результатів та забезпечення цілеспрямованого впровадження нововведень [1, с. 34].

Зазвичай бізнес-планування інноваційної діяльності охоплює такі основні етапи:

- визначення мети й завдань інноваційного проєкту;
- аналіз ринкових можливостей та конкурентного середовища;
- оцінку ресурсного забезпечення (фінансового, кадрового, технологічного);
- прогнозування економічної ефективності проєкту;
- розробку механізмів управління ризиками;
- визначення стратегії маркетингового супроводу та збуту інноваційного продукту чи послуги [2, с. 112].

Однією з ключових функцій бізнес-планування інноваційної діяльності є забезпечення сталого розвитку підприємства. Під сталим розвитком розуміється збалансоване поєднання економічного зростання, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Інновації дозволяють підприємствам не лише підвищити економічні показники, а й впроваджувати ресурсоощадні технології, покращувати умови

праці, оптимізувати організаційну структуру та налагоджувати партнерські відносини із зацікавленими сторонами [3, с. 78].

Бізнес-планування виступає основою для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо інноваційної діяльності. Воно дозволяє об'єктивно оцінити доцільність впровадження інновацій, визначити потенційні ризики та шляхи їх мінімізації, розробити оптимальну модель фінансування проєкту. За умов нестабільного економічного середовища та обмеженості фінансових ресурсів це є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Окрім того, якісно розроблений бізнес-план інноваційної діяльності відіграє вагому роль у залученні інвестицій. Для потенційних інвесторів бізнес-план слугує основним документом, що містить обґрунтування економічної доцільності проєкту, розрахунок можливих прибутків і строків окупності, а також комплекс заходів із забезпечення безпеки вкладених коштів. За даними досліджень, наявність бізнес-плану суттєво підвищує шанси підприємства на отримання зовнішнього фінансування та кредитування [5, с. 213].

Слід відзначити, що інноваційна діяльність характеризується підвищеним рівнем ризиків, пов'язаних з науковою невизначеністю, нестабільністю ринкового попиту, технічними ускладненнями та регуляторними обмеженнями. Тому бізнес-планування дозволяє не лише структурувати процес реалізації інноваційного проєкту, а й здійснити попередню ідентифікацію можливих загроз, розробити план їх нейтралізації та врахувати альтернативні сценарії розвитку подій [6, с. 142].

Таким чином, бізнес-планування інноваційної діяльності виконує багатофункціональну роль у системі управління підприємством. Воно забезпечує цілісне бачення перспектив розвитку, дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення, підвищує ефективність використання ресурсів та сприяє стабільному розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

Література:

1. Музиченко-Козловська О. Стратегія покращення інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку. *Economics: Time Realities*. 2024. № 2(72). С. 30–35. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/30.pdf (дата звернення: 25.04.2025).

2. Шміголь М. Цілі та форми планування інноваційної діяльності підприємства. *Economy and Society*. 2023. № 35. С. 112–118. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3743/3664/ (дата звернення: 25.04.2025).

3. Шиян Н. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2019. 168 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/12582/1/Shyyan_%20Navch.%20posib_2019.pdf (дата звернення: 25.04.2025).

4. Dudin M.N., Frolova E.E. Innovative Development of Modern Business: New Business Models and Management Technologies. *European Research Studies Journal.* 2020. Vol. 23, Issue 3. P. 135–147. URL (дата звернення: 25.04.2025).

5. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ: Основи, 2008. 396 с.

Молякевич Віка Олександрівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Особливості бізнес-планування інноваційної діяльності агропромислових підприємств в умовах сталого розвитку (на прикладі ПрАТ «Зернопродукт МХП»)

У сучасних умовах функціонування вітчизняної економіки агропромисловий комплекс України виступає однією з ключових галузей, що формують продовольчу безпеку держави та забезпечують валютні надходження від експорту. Водночас посилення глобальної конкуренції, кліматичні зміни та вимоги до екологічної відповідальності агробізнесу вимагають впровадження сучасних інноваційних рішень. В таких умовах бізнес-планування інноваційної діяльності агропромислових підприємств набуває особливого значення як інструмент забезпечення сталого розвитку та підвищення їх конкурентоспроможності [1, с. 58]. Агропромисловий комплекс України є не лише важливим складником національної економіки, а й визначальним фактором для стабільності соціальних процесів в сільських регіонах. Сталий розвиток цього сектора, який включає інноваційні рішення та адаптацію до змін клімату, допомагає підтримувати економічну стабільність, створює робочі місця та забезпечує розвиток сільських територій, що має велике значення для зменшення регіональних диспропорцій.

Бізнес-планування дозволяє підприємству визначити основні напрями інноваційного розвитку, оцінити економічну доцільність проєктів, обґрунтувати джерела фінансування та очікувані результати. В умовах агропромислового виробництва особливу увагу слід приділяти питанням ресурсоефективності, адаптації технологій до кліматичних змін та формуванню екологічно безпечного середовища [2, с. 112]. Інновації в агропромисловому секторі охоплюють не лише нові технології для обробки землі та вирощування культур, але й модернізацію управлінських процесів, застосування цифрових платформ для управління ланцюгами постачання, а також удосконалення логістичних рішень. Це дозволяє не лише підвищити ефективність виробництва, але й зменшити вплив на довкілля та забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

На прикладі ПрАТ «Зернопродукт МХП» простежується активізація інноваційної діяльності в останні роки, що пов’язано з модернізацією технологічного обладнання, впровадженням ІТ-рішень для управління виробництвом та логістикою, а також екологічних ініціатив. Бізнес-планування таких заходів здійснюється за допомогою поетапного аналізу фінансових можливостей, технічного потенціалу та ринкових перспектив [3, с. 204].

Особливістю бізнес-планування інноваційних проєктів у сфері АПК є необхідність врахування сезонності виробництва, коливань цін на сировину та продукцію, залежності від погодних умов. Це підвищує роль аналізу ризиків та формування резервів у фінансових планах, а також передбачає використання адаптивних моделей прогнозування [4, с. 43]. Одним із головних викликів для агропідприємств є зміни клімату, що спричиняють непередбачуваність погодних умов та зростання екстремальних явищ, таких як посухи, повені та аномальні температури. У зв'язку з цим важливим напрямом бізнес-планування є адаптація технологій до нових умов. Впровадження сталих практик, таких як використання водозберігаючих технологій, застосування стійких до змін клімату культур, а також розвиток екологічно чистих методів виробництва є основними завданнями для підприємств, що прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність на ринку.

На основі аналізу інноваційної діяльності ПрАТ «Зернопродукт МХП» виявлено, що ефективне бізнес-планування дозволяє забезпечити не лише зростання прибутковості

підприємства, а й оптимізувати використання природних ресурсів, скоротити викиди в навколишнє середовище та покращити соціальні умови в регіонах присутності компанії. Зокрема, впровадження технологій точного землеробства, цифрових систем управління врожайністю та альтернативних джерел енергії стало одним із ключових напрямів сталого розвитку підприємства [5, с. 122]. ПрАТ «Зернопродукт МХП» активно реалізує стратегії сталого розвитку, впроваджуючи інновації в усіх аспектах своєї діяльності. Одним із найбільш значущих прикладів є проект з модернізації водозабезпечення та впровадження систем збору та очищення дощової води для зрошення, що дозволяє значно знизити залежність від традиційних джерел водопостачання та зменшити витрати на енергоресурси. Крім того, компанія активно розвиває програми з відновлювальних джерел енергії, що дозволяє не лише зменшити викиди парникових газів, а й знизити витрати на енергоспоживання.

Водночас у бізнес-планах ПрАТ «Зернопродукт МХП» передбачено програми навчання персоналу, оновлення технічного парку з урахуванням екологічних стандартів та модернізацію логістичної інфраструктури. Це дозволяє мінімізувати витрати, забезпечити високу якість продукції та стабільність господарської діяльності навіть за умов зовнішніх загроз і нестабільності ринку [6, с. 98].

Таким чином, можна стверджувати, що бізнес-планування інноваційної діяльності агропромислових підприємств є ефективним інструментом забезпечення сталого розвитку. Воно дає змогу не лише раціонально розподіляти ресурси та підвищувати прибутковість, а й формувати стратегії адаптації до сучасних викликів, сприяти екологічній безпеці та соціальній відповідальності. На прикладі ПрАТ «Зернопродукт МХП» доведено, що системний підхід до бізнес-планування інновацій сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та зміцненню його ринкових позицій.

Література:

1. Василенко В. Бізнес-планування інноваційної діяльності агропідприємств: особливості та сучасні підходи. Науковий вісник Полісся. 2023. № 2(26). С. 56–61. URL: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(26)-56-61 (дата звернення: 25.04.2025).

2. Шміголь М. Цілі та форми планування інноваційної діяльності підприємства. Economy and Society. 2023. № 35. С. 112–118. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3743/3664/ (дата звернення: 25.04.2025).

3. Хоменко О. Інноваційні стратегії агропідприємств в умовах сталого розвитку. Економіка АПК. 2022. № 9. С. 200–206. URL: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202209200 (дата звернення: 25.04.2025).

4. Климчук М. Методика оцінювання ризиків у бізнес-плануванні агропромислових підприємств. Вісник аграрної науки. 2023. № 6. С. 40–45. URL: https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202306-07 (дата звернення: 25.04.2025).

5. Дейнега О. Інноваційна діяльність аграрних підприємств: досвід ПрАТ «Зернопродукт МХП». Аграрна економіка. 2023. № 2. С. 120–125. URL: https://doi.org/10.31734/agroekon.2023.02.120 (дата звернення: 25.04.2025).

6. Харів П. Інноваційний розвиток промислових підприємств в контексті сталого розвитку: колективна монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 284 с. URL: https://tinyurl.com/innovativedevelopment2025 (дата звернення: 25.04.2025).

Нікітіна Наталі Анатоліївна,
Здобувач освіти на бакалаврському рівні за спеціальністю Менеджмент Університету економіки і підприємництва

Управління бізнес-процесами на підприємстві в умовах цифровізації

У сучасних умовах динамічного розвитку інформаційного суспільства процес цифровізації охоплює практично всі сфери економічної діяльності. Особливої актуальності набуває проблема ефективного управління бізнес-процесами на підприємстві, оскільки саме від ступеня адаптації до цифрових змін залежить конкурентоспроможність та стійкість організації на ринку.

Метою даної наукової праці є аналіз особливостей управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств.

Поняття бізнес-процесу в економічній науці трактується як сукупність взаємопов'язаних дій або завдань, які спрямовані на досягнення певного результату, що має цінність для клієнта. Управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) передбачає систематичний підхід до проектування, виконання, моніторингу та оптимізації діяльності підприємства.

Як зазначають Т.О. Шматковська М.І, Дзямулич, , О.В. Стащукмоделювання бізнес-процесів є основоположною вимогою у багатьох проектах з управління інформаційних систем в бізнесі [3].

Згідно з науковими дослідженнями, ефективне управління бізнес-процесами дозволяє:

- забезпечити цілісність та прозорість управлінської діяльності;
- підвищити продуктивність праці;
- знизити витрати;
- покращити якість обслуговування клієнтів.

Процеси цифровізації визначаються як інтеграція цифрових технологій у всі сфери функціонування підприємства з метою створення нових або вдосконалення існуючих бізнес-моделей. На думку багатьох дослідників, цифровізація є каталізатором глибоких змін в управлінні бізнес-процесами.

До основних інструментів цифровізації належать:

- системи ERP (Enterprise Resource Planning);
- CRM (Customer Relationship Management);
- технології Big Data та аналітики;
- хмарні обчислення;
- автоматизація за допомогою RPA (Robotic Process Automation) [1, с143].

Управління бізнес-процесами в умовах цифровізації передбачає не лише технічне оновлення, а й трансформацію організаційної культури, зміну управлінських підходів і методів взаємодії з персоналом і споживачами.

На практиці цифровізація управління бізнес-процесами реалізується через наступні етапи:

1. Аналіз існуючих процесів – виявлення слабких місць та точок оптимізації.
2. Проектування нових цифрових рішень – впровадження сучасних IT-систем.
3. Автоматизація процесів – мінімізація людського фактору.
4. Моніторинг та адаптація – безперервне вдосконалення на основі зворотного зв'язку.

Досвід провідних компаній свідчить про те, що інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси дозволяє скоротити витрати до 30%, підвищити продуктивність до 40% та зменшити кількість помилок до 70%.

Таким чином, в результаті нашого дослідження було доведено, що ефективне управління бізнес-процесами в умовах цифровізації є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Впровадження цифрових технологій дозволяє досягти гнучкості, адаптивності та інноваційності у веденні бізнесу. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на вивчення специфіки цифрової трансформації в окремих галузях економіки та розробку методичних рекомендацій для українських підприємств.

Література:

1. Долга, Г., Хитрова, О. (). Розвиток і тенденції цифровізації управління бізнес процесами. *Сталий розвиток економіки*, 2024. № (2(49), 141-145. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-22

2. Тур, О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6.

3. Шматковська, Т., Дзямулич, М., Стащук, О. Особливості моделювання бізнес процесів в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, 2021 (26). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66

Паламарчук Анна Ігорівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Дієві напрями антикризового управління персоналом в українських реаліях

Антикризове управління персоналом в сучасних умовах в Україні набуває особливого значення, зважаючи на глибокі трансформації, що відбуваються в економічному, соціальному та безпековому середовищі країни. Воєнний стан, нестабільність ринків, зовнішня міграція, внутрішнє переміщення населення, а також наслідки пандемії COVID-19 створюють нові виклики для підприємств усіх галузей. У таких умовах ефективне управління персоналом стає одним із головних чинників не лише виживання, а й стійкого розвитку підприємств.

У відповідь на ці виклики виникає потреба у системному та стратегічному підході до антикризового управління персоналом. Основні напрями розвитку цього процесу мають бути орієнтовані на забезпечення стабільності кадрового потенціалу, адаптацію до нових умов, підвищення гнучкості організаційної структури та зміцнення взаємодовіри між роботодавцем і працівниками (табл. 1).

Таблиця 1. Основні напрями антикризового управління персоналом в сучасних умовах

Напрям	Опис проблеми (кризи)	Конкретні заходи
1	2	3
Оптимізація витрат	Зниження доходів підприємства, необхідність збереження фінансової стійкості	- перегляд штатного розпису; - введення неповного робочого часу (у випадку економічної доцільності);
Реструктуризація процесів	Неефективність окремих функцій, зростання навантаження, потреба в швидкій адаптації	- аудит організаційної структури; - автоматизація рутинних процесів;
Комунікація	Тривожність у колективі, недостатність достовірної інформації	- проведення регулярних зустрічей (донесення інформації, отримання зворотного зв’язку); - електронне листування; - платформи внутрішнього зв’язку;

Продовження табл. 1

1	2	3
Психологічна підтримка	Емоційне вигорання, зростання рівня стресу серед працівників	- послуги психолога (психологічна допомога конкретним працівникам); - розробка і проведення антикризових тренінгів; - впровадження (за можливості) гнучкого графіку роботи;
Професійний розвиток	Потреба в нових навичках через зміну умов роботи	- проходження онлайн-курсів; - організація підвищення кваліфікації персоналу; - ротація персоналу;
Управління ризиками	Наявність зовнішніх загроз (війна, відключення світла тощо)	- складання плану дій на випадок форс-мажорних ситуацій; - впровадження віддаленої роботи; - проведення інструктажів з техніки безпеки.

Джерело: сформовано автором на основі [1–3]

Антикризове управління персоналом передбачає гнучке реагування на внутрішні та зовнішні загрози, ефективне планування, вчасне ухвалення рішень і безперервну комунікацію. Одним із головних завдань стає оптимізація витрат, що не повинна зводитись до масових скорочень, а має передбачати продумані дії: зміну графіків роботи, тимчасове замороження вакансій, внутрішню ротацію. Водночас, процеси реструктуризації всередині підприємства, модернізація організаційної структури та впровадження цифрових технологій дозволяють підвищити продуктивність праці та скоротити зайві витрати часу й ресурсів.

В умовах невизначеності надзвичайно важливою стає прозора та регулярна комунікація. Вона забезпечує довіру в колективі, дозволяє зменшити рівень напруги та підтримує мотивацію працівників. Своєчасне інформування про зміни в діяльності підприємства, плани керівництва та оцінка поточного стану речей — це фундамент для збереження стабільності в команді.

Паралельно необхідно посилювати заходи з підтримки працівників, зокрема психологічної. В умовах тривалого стресу, викликаного воєнними діями або іншими кризами, підприємства повинні забезпечити психологічну допомогу, організовувати антикризові тренінги та впроваджувати гнучкі форми організації праці. Такий підхід допомагає зменшити ризики емоційного вигорання, підвищити лояльність персоналу та забезпечити стабільну продуктивність.

Окремої уваги заслуговує професійний розвиток персоналу. У кризових умовах ринок праці швидко змінюється, з’являються нові вимоги до навичок і кваліфікації. Онлайн-освіта, внутрішні тренінги, менторство та ротація кадрів — це не лише засоби адаптації працівників до нових умов, а й стратегічна інвестиція в майбутнє підприємства.

Управління ризиками, пов’язаними з персоналом, є ще одним критично важливим напрямом. Планування дій у надзвичайних ситуаціях, забезпечення кібербезпеки, організація віддаленої роботи, впровадження сценаріїв адаптації до відключень електроенергії або мобілізаційних заходів — усе це має бути інтегрованим елементом HR-стратегії підприємства.

Таким чином, антикризове управління персоналом — це багатовимірний, стратегічно орієнтований процес, який включає не лише реагування на поточні загрози, а й формування основ для довгострокової стабільності та розвитку. Успіх підприємства в умовах кризи значною мірою залежить від його здатності гнучко адаптувати

управлінські практики, залучати працівників до ухвалення рішень, інвестувати в людський капітал і будувати культуру взаємопідтримки та взаємної відповідальності [4, с. 30]. Українські підприємства, які вже сьогодні реалізують такі підходи, демонструють приклади життєздатності, інноваційності та соціальної стійкості навіть у найбільш складних умовах.

Література:

1. Атаманюк Д. В. Технологія прийняття рішень у менеджменті. URL: http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream.pdf (дата звернення: 22.04.2025).

2. Батрак О. В., Тарасенко І. О. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи. *Причорноморські економічні студії.* 2020. Випуск 52-1. С. 111-115. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/52_1_2020/19.pdf (дата звернення: 22.04.2025).

3. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство.* 2023. Випуск № 57. URL: https://doi.org/10.32782/2524- 0072/2023-57-114 (дата звернення: 22.04.2025).

4. Демчук Н. І. Антикризове управління підприємством з використанням інструментів реінжинірингу. *Економіка та держава.* 2020. № 4. С. 29-32.

Парчевська Валерія Віталіївна,

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Сучасні інструменти самоменеджменту керівника

У сучасних умовах, коли бізнес-середовище швидко змінюється, ефективність управління організацією значною мірою залежить від особистої ефективності її керівника. Одним із ключових чинників такої ефективності виступає самоменеджмент, тобто здатність особистості до самоорганізації, самоконтролю та саморозвитку. Удосконалення самоменеджменту є необхідною умовою для професійного зростання керівника та досягнення організаційних цілей.

Відповідно до досліджень, проведених в рамках навчального посібника «Психологія управління», управлінська майстерність керівника значною мірою залежить від його здатності до самоконтролю та саморозвитку. Автори підкреслюють, що ефективний керівник повинен володіти навичками управління власними емоціями та поведінкою, що сприяє покращенню взаємодії з підлеглими та підвищенню ефективності управлінських рішень [2].

На основі цього можна визначити самоменеджмент як комплексну систему особистісних і професійних навичок, які допомагають керівнику правильно організовувати свою роботу, приймати обґрунтовані рішення, контролювати емоції, адаптуватися до змін і постійно розвиватися. По суті, це система управління власним часом, ресурсами, емоціями, навичками та розвитком. Самоменеджмент включає такі елементи: тайм-менеджмент, цілепокладання, самоконтроль, мотивація, планування, ухвалення рішень та здатність до самоаналізу. Для сучасного керівника ці навички є не просто інструментом особистої продуктивності, але й прикладом для наслідування в колективі та основою для ефективної роботи всієї організації.

Удосконалення самоменеджменту керівника є багатогранним процесом, що охоплює як організаційні, так і психологічні аспекти його діяльності. Одним із перших і найважливіших кроків у цьому напрямі є оволодіння навичками ефективного планування. Пітер Друкер у своїй фундаментальній праці «Ефективний керівник» наголошує: «…Ефективні керівники знають, куди йде їхній час. Вони систематично

працюють над управлінням своїм обмеженим часом…». Слова Друкера підкреслюють необхідність самоаналізу та відстеження використання часу для ефективного управління ним. Це означає, що потрібно звертати увагу на свої щоденні справи – які з них дійсно корисні, а які лише відволікають. Такий підхід допомагає краще планувати день і зосереджуватись на тому, що справді важливо. Друкер також наголошує на системності в управлінні часом, що передбачає планування, пріоритезацію та виділення часу для важливих завдань, а не лише реагування на поточні вимоги. Самоменеджмент вимагає стратегічного підходу до використання часу, спрямованого на досягнення цілей. Отже, слова Друкера нагадують, що потрібно не просто йти за течією справ, а постійно замислюватися над тим, куди йде час, і використовувати практичні методи для того, щоб працювати ефективніше [1].

Сучасний керівник також має активно використовувати цифрові інструменти для оптимізації своєї роботи. Різноманітні застосунки для тайм-менеджменту, електронні планувальники, системи нагадувань і програми для контролю продуктивності дозволяють більш ефективно організовувати робочий процес, зменшуючи навантаження та підвищуючи результативність.

Наступним важливим елементом є розвиток емоційного інтелекту. Деніел Гоулман, автор концепції емоційного інтелекту, підкреслює, що здатність керівника розуміти власні емоції та емоції інших людей сприяє ефективному лідерству. Він зазначає: «…Мистецтво лідерства вимагає від людини бути надзвичайно чутливою до емоцій інших людей, які її оточують…». Високий рівень емоційного інтелекту допомагає керівнику будувати довірливі стосунки з підлеглими та приймати зважені рішення в стресових ситуаціях [3].

Крім того, важливою умовою успішного самоменеджменту є формування корисних звичок. Регулярна фізична активність, дотримання режиму сну, збалансоване харчування та підтримання ментального здоров’я напряму впливають на загальний стан керівника, допомагаючи йому довше зосереджуватися і ухвалювати правильні рішення. Дисципліна в особистому житті тісно пов’язана з дисципліною у професійній сфері.

Останнім, але не менш значущим аспектом є постійне навчання. Керівник, який прагне до саморозвитку відвідує тренінги, читає спеціалізовану літературу, бере участь у професійних спільнотах, розширює своє бачення та вдосконалює управлінські навички. Саме здатність до адаптації, відкритість до нового та критичне мислення є запорукою успіху в сучасному світі, що швидко змінюється.

У сучасному, стрімко змінюваному бізнес-середовищі, самоменеджмент перетворився на невід’ємну компетенцію кожного ефективного керівника. Це комплексна система управління собою, яка включає планування, самоаналіз, контроль та саморозвиток. Менеджер, який володіє навичками самоменеджменту, здатний не лише ефективно організувати власну діяльність, але й бути прикладом для своєї команди, задаючи темп та тон робочим процесам.

Одним із фундаментальних інструментів самоменеджменту є тайм-менеджмент. Він дозволяє раціонально розподіляти час, уникати перевантаження й досягати результатів у встановлені терміни. Техніка "Pomodoro" базується на поділі робочого часу на короткі інтервали (зазвичай 25 хвилин роботи і 5 хвилин відпочинку), що сприяє концентрації. Матриця Ейзенхауера допомагає відрізняти термінові завдання від важливих, дозволяючи зосереджуватись на пріоритетах. Правило 80/20 (Принцип Парето) вказує на те, що 20% зусиль дають 80% результату, тому варто фокусуватись на ключових завданнях.

Багато керівників використовують щоденники задач, цифрові планери, такі як Trello чи Notion, а також електронні календарі, щоб тримати всі справи під контролем.

Планування на день, тиждень і місяць дозволяє створювати прогнозоване робоче середовище та уникати неефективної імпровізації.

ЛНаступним критично важливим елементом є цілепокладання. Без чітких цілей навіть найкращий план втрачає сенс. Методика SMART дозволяє формулювати цілі, які є конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Це надає структурованості й дає змогу чітко відслідковувати прогрес у досягненні результатів.

Окремої уваги заслуговує саморефлексія — процес регулярного аналізу своїх дій, поведінки та рішень. Вона допомагає не лише виявляти помилки, а й переосмислювати власні підходи до лідерства, взаємодії з командою, розподілу часу. Саморефлексія часто поєднується з веденням щоденників ефективності або підсумкових записів дня, де фіксуються здобутки, труднощі та способи їх подолання. Такий підхід сприяє глибшому самопізнанню, розвитку гнучкості мислення і зміцненню професійної зрілості.

Таким чином, удосконалення самоменеджменту керівника — це комплексна робота над собою, яка має безпосередній вплив на успіх управлінських рішень і стабільність організаційних процесів. Самоменеджмент керівника є не лише способом організації власної діяльності, але й одним із ключових елементів ефективного функціонування всієї організації. У світі, де змінюються умови і зростає конкуренція, керівник з хорошими навичками самоменеджменту може ефективно використовувати свої ресурси, зберігати продуктивність і забезпечувати стабільний розвиток бізнесу. Тайм-менеджмент, цілепокладання та саморефлексія формують основу самоменеджменту, дозволяючи керівнику зберігати продуктивність, зменшувати стрес і приймати обґрунтовані рішення навіть у складних умовах.

Література:

1. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. Пер. з англ. Київ, 2007. 288 с.
2. Старовойтенко Н. В., Осипенко В. І., Чемерис І. А., Білик Л. І., Ключка С. І. Психологія управління : навчально-методичний посібник. Черкаси : ЧДТУ, 2020. 152 с.
3. Гоулман Д. Лідерство та емоційний інтелект: інтерв'ю. 2012. URL: https://www.management.com.ua/interview/

Підвисоцька Олександра Володимирівна,
здобувач вищої освіти на бакалаврському (магістерському) рівні юридичного факультету Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Реалізація проектів з формування іміджу підприємства

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин та високої конкуренції, формування іміджу як стратегічного ресурсу для більшості вітчизняних підприємств набуває суттєвого значення. Візуальне та комунікативне сприйняття організації відіграє вирішальну роль у процесі формування першого враження, що безпосередньо впливає на ставлення цільової аудиторії до суб'єкта господарювання. Імідж трактується як уявне уособлення, що має індивідуальні риси, унікальну стилістику та визначену ціннісну орієнтацію, яка диференціює підприємство серед його аналогів [1, с. 31].

З управлінського погляду імідж виступає важливим інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства, сприяючи зміцненню конкурентних переваг[2, с. 93].

Формування позитивного іміджу підприємства виступає одним із ключових чинників забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку на сучасному ринку. Імідж постає стратегічним активом, що впливає на *поведінку споживачів, інвестиційну привабливість, ділову репутацію*, а також на *ефективність взаємодії з різними групами стейкхолдерів.* Відповідно, реалізація проєктів спрямованих на

формування та підтримання іміджу підприємства є складним процесом, що вимагає системного підходу, стратегічного планування та міждисциплінарної координації.

Першим етапом реалізації іміджевих проєктів є комплексне дослідження поточного стану іміджу підприємства. Цей етап відіграє фундаментальну роль, оскільки дозволяє виявити справжнє сприйняття організації як внутрішніми зацікавленими особами, так і зовнішніми стейкхолдерами. Діагностика здійснюється за допомогою широкого спектру аналітичних інструментів, зокрема, соціологічні опитування дають змогу отримати кількісну та якісну оцінку думок і ставлень цільових аудиторій, включаючи споживачів, партнерів, співробітників, інвесторів тощо. Медіааналіз передбачає дослідження інформаційного простору з метою виявлення характеру, тональності та інтенсивності згадок про підприємство в засобах масової інформації, соціальних мережах, блогах і на тематичних платформах [3, с. 444].

Контент-аналіз публікацій дозволяє глибше оцінити зміст повідомлень, виявити домінантні теми, повторювані наративи та частотність згадуваних характеристик підприємства. Важливо також здійснювати аналіз внутрішнього іміджу шляхом вивчення корпоративної культури, комунікаційного клімату, рівня задоволеності персоналу та лояльності працівників. Для узагальнення зібраної інформації ефективним буде використання SWOT-аналізу, що передбачає виявлення сильних і слабких сторін іміджу (внутрішні чинники), а також зовнішніх можливостей і загроз.

Наступним кроком є формулювання бажаного іміджу, тобто сукупності характеристик, які підприємство прагне сформувати у свідомості цільових аудиторій. Цільовий імідж має відповідати корпоративним цінностям, ринковому позиціонуванню та стратегічним цілям підприємства. На даному етапі визначаються ключові асоціативні ознаки (наприклад, надійність, інноваційність, соціальна відповідальність), що мають закріпитися за брендом.

Формування цільового іміджу вимагає врахування специфіки галузі, соціокультурного контексту, типології споживачів і конкурентного середовища. Імідж не може бути універсальним – він має бути адаптованим до очікувань та цінностей конкретних аудиторій. Наприклад, для бізнес-сегмента важливими є асоціації з ефективністю, стабільністю та технологічною перевагою, тоді як для масового споживача – доступністю, емоційною привабливістю та екологічністю. У процесі розробки цільового іміджу доцільно використовувати інструменти бренд-архітектури, карти позиціонування, профілі споживача (customer persona) та елементи емоційного брендингу[4, с. 148].

Ключовим завданням на даному етапі буде узгодження цільового іміджу з реальними можливостями підприємства щодо його підтримки та підтвердження у практичній діяльності. Імідж, що базується лише на декларативних повідомленнях, без фактичного підґрунтя, не лише втрачає довіру, а й може завдати репутаційних збитків. Саме тому важливо забезпечити цілісність іміджевої моделі – від корпоративної поведінки та сервісної взаємодії до публічних комунікацій. Відповідність сформованого образу реальній діяльності підприємства є запорукою стійкого позитивного сприйняття серед зацікавлених сторін.

На основі отриманих аналітичних даних формується стратегія іміджевого позиціонування підприємства. Вона включає визначення основних меседжів, цільових аудиторій, інформаційних каналів та інструментів комунікації. Стратегія має бути адаптована до специфіки галузі, рівня конкуренції та соціально-культурного контексту.

На цьому етапі реалізуються конкретні тактичні дії, які безпосередньо впливають на формування іміджу підприємства. Серед них:

– розробка або оновлення фірмового стилю;

– реалізація заходів із зовнішніх і внутрішніх комунікацій (PR-кампанії, брендинг, реклама);

– участь у соціально значущих ініціативах;

– виробництво та поширення контенту, що формує позитивне сприйняття підприємства (статті, відео, інтерв'ю тощо);

– участь у галузевих виставках, форумах, конкурсах.

Не менш важливим аспектом постає імідж підприємства серед його працівників. Формування внутрішнього іміджу передбачає розвиток корпоративної культури, проведення внутрішніх комунікаційних кампаній, навчання персоналу принципам іміджевої поведінки та залучення працівників до процесу формування бренду роботодавця.

Після реалізації основних заходів необхідним є постійний моніторинг ефективності проєкту. Оцінювання здійснюється за допомогою якісних і кількісних індикаторів: рівень впізнаваності бренду, медіаіндекс, динаміка лояльності споживачів, зростання показників продажу або зацікавленості партнерів. Залежно від отриманих результатів, іміджева стратегія може бути скоригована з урахуванням нових викликів і тенденцій.

Література

1. Булгакова О. В. Бренд-імідж підприємства на споживчому ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2017. Вип. 13 (1). С. 31-36.

2. Колянко О.В. Імідж підприємства як фактор його конкурентоспроможності. *Підприємництво і торгівля.* 2018. № (23), 93-97. URL: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-16

3. Марченко О.І., Шрамковська А.Г. Імідж як основа успішного функціонування підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Вип.20. С.444-448

4. Синиця С.М., Вакун О.В., Фурса Т.П. Особливості формування іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип.38-1. С. 148-151.

Підвисоцька Олександра Володимирівна,

Здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Стратегічне управління іміджем: концепції та моделі

Актуальність стратегічного управління іміджем зумовлена зростанням впливу цифрових комунікацій, глобальною конкуренцією та зміною споживацьких очікувань, що вимагають прозорості й автентичності. Ефективне формування іміджу дозволяє організаціям зміцнювати репутацію, управляти ризиками та вирізнятися на ринку, роблячи дослідження концепцій і моделей цієї сфери ключовим для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху.

Стратегічне управління іміджем є важливим інструментом сучасного менеджменту, оскільки імідж організації впливає на її конкурентоспроможність і сприйняття стейкхолдерами. Є. М. Кайлюк зазначає, що стратегічне управління як система передбачає орієнтацію на довгострокові цілі, адаптацію до змін зовнішнього середовища та використання людського потенціалу для досягнення конкурентних переваг. У контексті управління іміджем це означає створення стратегії, яка формує позитивне сприйняття компанії через цілеспрямовані дії, що відповідають її місії та цінностям [2, с. 14].

Управління іміджем базується на принципах системності, послідовності та орієнтації на кінцеві результати. Воно включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як сильні та слабкі сторони організації, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. SWOT-аналіз, що дозволяє визначити стратегічні пріоритети. Наприклад, у державних установах імідж формується через якість надання адміністративних послуг, прозорість діяльності та ефективну комунікацію з громадськістю. Стратегія управління іміджем має бути інтегрованою частиною загальної стратегії організації, що включає розробку місії та бачення, які чітко відображають її суспільну цінність і цілі [5, с. 207].

Системний підхід до управління іміджем, розглядає організацію як відкриту систему, що взаємодіє з зовнішнім середовищем. Це передбачає кілька етапів, аналіз поточного іміджу, визначення цільового образу, розробка стратегії комунікацій і моніторинг результатів. Особливу увагу варто приділяти інструментам комунікації, таким як PR, реклама та цифрові платформи, які дають змогу формувати контрольоване сприйняття бренду [4].

Стратегія управління іміджем включає також позиціонування, яке передбачає визначення унікальної ціннісної пропозиції та чітке окреслення цільової аудиторії. Позиціонування дозволяє компанії вирізнятися серед конкурентів, створюючи асоціації, що відповідають її цінностям і місії. Наприклад, розробка фірмового стилю, який включає логотип, кольорову палітру та шрифти, забезпечує візуальну ідентичність і сприяє впізнаваності бренду. Ці елементи, за умови їхньої унікальності та постійності, стають основою для формування стійкого іміджу, що зберігається в масовій свідомості споживачів [1, с. 10].

Однією з ключових концепцій є модель управління корпоративним іміджем, запропонована А. В. Колодкою, яка наголошує на необхідності кореляції між бажаним образом, який підприємство прагне створити, та існуючим сприйняттям у цільової аудиторії. Ця концепція передбачає адаптацію іміджевої політики до кожного етапу життєвого циклу підприємства, становлення, розвиток, стабільність і спад. На етапі становлення акцент робиться на створенні впізнаваності та залученні цільового сегмента ринку, тоді як на етапі стабільності фокус зміщується на підтримку репутації та зміцнення лояльності. Колодка підкреслює, що імідж має відповідати стратегії розвитку компанії, сучасним суспільним трендам і внутрішній корпоративній культурі, що забезпечує його стійкість і ефективність [3, с.135].

Іншою важливою концепцією є використання конкурентних стратегій для формування іміджу. Конкурентні переваги організації залежать від п’яти сил, конкурентів, постачальників, замінників, покупців і нових учасників. Управління іміджем базується на стратегії диференціації, коли організація створює унікальний образ, який вирізняє її серед конкурентів. Наприклад, стратегія фокусування, передбачає концентрацію на певному сегменті ринку, що може бути підкріплено іміджем, орієнтованим на специфічні потреби цієї аудиторії. Так, підприємство позиціонує себе як екологічно відповідальне, щоб привернути увагу споживачів, які цінують сталість [6].

Важливим елементом моделей управління іміджем є стратегічна позиція та конкурентні переваги. Імідж як конкурентна перевага створює цінність для клієнтів, що підтверджується прикладом компанії Yamaha, яка через маркетингові дослідження адаптувала свою стратегію до потреб ринку, зміцнивши імідж інноваційного виробника. Стратегічний набір, що включає різні типи стратегій, дозволяє організації гнучко реагувати на зміни в сприйнятті іміджу, забезпечуючи синергізм між внутрішніми ресурсами та зовнішніми можливостями [7, с. 196].

Стратегічне управління іміджем є невід’ємною складовою сучасного менеджменту, що забезпечує конкурентоспроможність і позитивне сприйняття організації стейкхолдерами в умовах глобальної конкуренції, цифровізації та зростаючих

вимог до прозорості й автентичності. Концепції та моделі управління іміджем, такі як системний підхід і стратегії диференціації, підкреслюють необхідність узгодження іміджевої політики з місією, цінностями та етапами життєвого циклу підприємства. Використання інструментів комунікації (PR, реклама, цифрові платформи), SWOT-аналізу, позиціонування та маркетингових досліджень дозволяє організаціям створювати унікальний образ, зміцнювати репутацію та підтримувати лояльність аудиторії. Приклади, як-от Yamaha, демонструють, що адаптація до ринкових потреб і суспільних трендів сприяє формуванню стійкого іміджу, який є конкурентною перевагою.

Література:

1. Боковець В. В. Управління іміджем підприємства : електронний навчальний посібник комбінованого (локального та мережного) використання. Вінниця : ВНТУ, 2024. 112 с.

2. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент: конспект лекцій (для студентів спеціальності 7.050201 – «Менеджмент організацій»). Харків: ХНАМГ, 2006. 80 с.

3. Колодка А. В. Комплексна схема управління іміджем підприємства на етапах його життєвого циклу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. № С. 132–139.

4. Кулеба О. В. Основні засади стратегічного управління іміджем України. *Державне управління: удосконалення та розвиток* № 7, 2013 URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=748 (дата звернення: 22.04.2025)

5. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Стратегічне управління» (навчально-методичний посібник) / В. С. Толуб'як, Ю. Г. Королюк, О. П. Дудкіна, Т. М. Попович. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 213 с.

6. Стратегічне управління в системі сучасного менеджменту. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a51e1cf8-c911-4dcc-8e42-a0c5bdab1f69/content (дата звернення: 22.04.2025)

7. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

Прокопова Анна-Марія Віталіївна,

здобувачка вищої освіти на магістерському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Подолання прокрастинації персоналу в системі антикризового управління підприємством

В умовах сучасної економіки підприємства дедалі частіше стикаються з кризовими ситуаціями, які потребують швидкої реакції та прийняття ефективних управлінських рішень. Одним із малодосліджених, але важливих психологічних чинників, що впливають на ефективність антикризового управління, є прокрастинація – свідоме чи несвідоме відкладання важливих завдань на пізніше [1].

Поняття «прокрастинація» походить від латинського «procrastinatio» – відкладання на завтра. Це поведінкова модель, коли людина уникає виконання важливих завдань, хоча усвідомлює негативні наслідки цього. З погляду управління підприємством, особливо в кризових умовах, прокрастинація є серйозною загрозою: вона уповільнює ухвалення рішень, затримує реалізацію антикризових заходів, послаблює командну дисципліну [2].

Актуальність теми обумовлена тим, що в антикризовому управлінні кожна година і навіть хвилина можуть бути вирішальними. Прокрастинація на рівні управлінців та співробітників може призвести до зниження конкурентоспроможності, втрати клієнтів, фінансових збитків, а в крайніх випадках – до банкрутства [3]. Як зазначав

американський економіст Пітер Друкер: «Ефективність – це робити правильні речі; результативність – це робити їх вчасно» [4]. Таким чином, подолання прокрастинації - не лише питання особистої дисципліни, а й інструмент підвищення загальної ефективності підприємства.

Методи подолання прокрастинації певного працівника можна умовно поділити на організаційні та психологічні (табл. 1).

Таблиця 1. Методи подолання прокрастинації окремого працівника

Методи	
організаційні:	*психологічні:*
– впровадження чітких дедлайнів;	– розвиток усвідомленості та самодисципліни;
– застосування систем управління завданнями (наприклад, Kanban-дошки, Scrum);	– використання техніки «Pomodoro» (робота короткими інтервалами з перервами);
– делегування відповідальності;	– постановка SMART-цілей (конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних, обмежених у часі);
– регулярний моніторинг прогресу виконання плану.	– робота з ментальними установками, наприклад, подолання страху помилок чи перфекціонізму.

Джерело: складено автором на основі [5]

Варто також підкреслити важливість лідерської ролі керівника: як свідчить досвід Ілона Маска, «керівник задає ритм команди». Якщо керівник демонструє особисту організованість і швидке реагування, це стимулює підлеглих дотримуватись таких же стандартів [6].

Для подолання прокрастинації персоналу в системі антикризового управління підприємством, тобто не лише окремої людини, а й команди, можна запропонувати наступні методи (рис. 1).

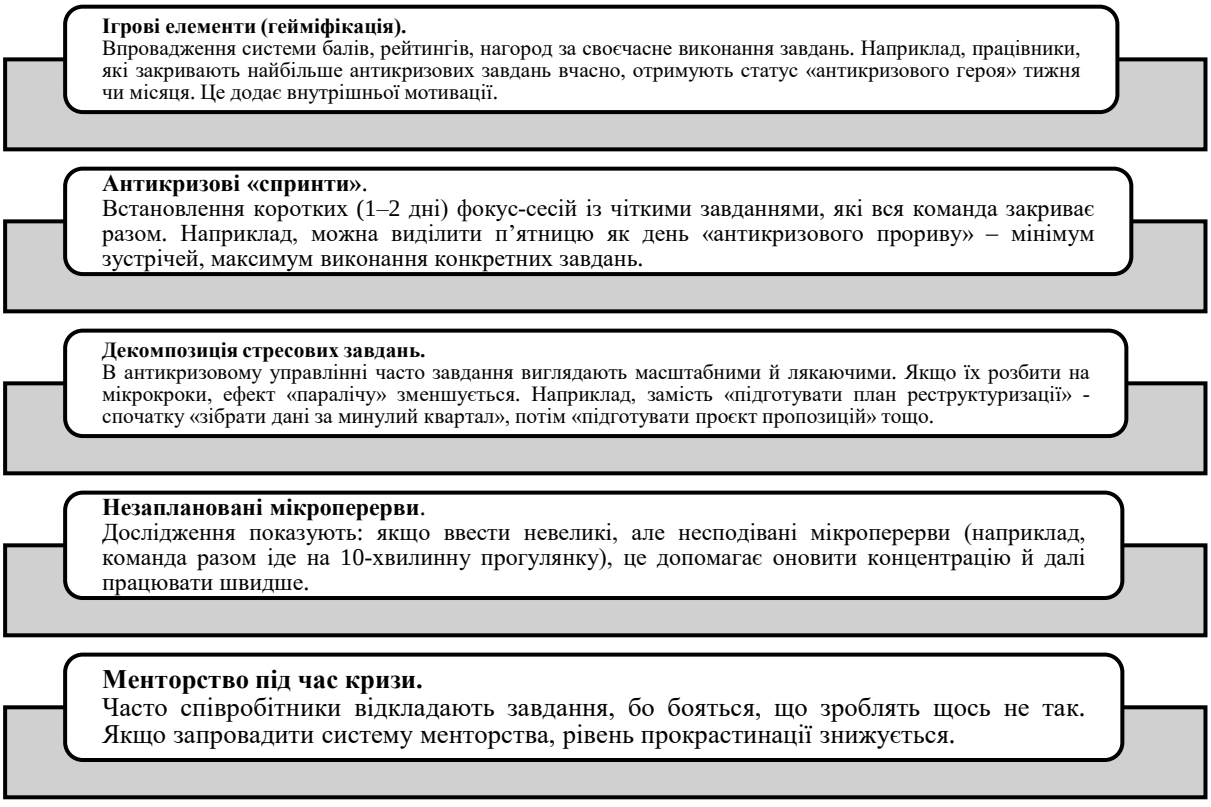

Рисунок 1. – Методи подолання прокрастинації команди

Джерело: складено автором на основі [7–10]

Підсумовуючи, зазначимо, що подолання прокрастинації в системі антикризового управління – це не разова дія, а стратегічна, цілеспрямована та довготривала діяльність. Вона потребує впровадження системних заходів на всіх рівнях підприємства: від особистого рівня працівника до рівня корпоративної культури. Ефективна боротьба з прокрастинацією підвищує швидкість реагування на кризові ситуації, покращує комунікацію в команді та забезпечує гнучкість управлінських рішень. Як результат, підприємство стає більш стійким до викликів зовнішнього середовища й здатне зберігати конкурентні позиції навіть у складних умовах.

Література:

1. Прокрастинація в бізнесі. *MYRONIUK Consulting.* URL: https://www.myroniuk.com/procrastination/ (дата звернення: 29.04.2025).
2. Джулай Н. Прокрастинація: причини, наслідки і шляхи подолання. URL: https://surl.lu/pjxetb (дата звернення: 29.04.2025).
3. Олійник А. Комплекс антикризового управління в сучасному підприємництві в умовах трансформаційних змін. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. Том. 2. № 14. С. 57-64. URL: https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/304 (дата звернення: 29.04.2025).
4. Павлюк В. І. Сутність та принципи побудови системи оцінки результативності превентивного антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка.* 2016. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4836 (дата звернення: 29.04.2025).
5. Коптєв О. Способи боротьби з прокрастинацією та лінню. URL: https://opentv.media/ua/sposobi-borotbi-z-prokrastinatsiyeyu-ta-linnyu (дата звернення: 30.04.2025).
6. Карманська Ю. Надихнути, дозволити помилятися та грати в комп'ютерні ігри. Як Ілон Маск мотивував працівників гарувати на ще маловідому SpaceX. *Forbes.ua.* URL: https://forbes.ua/lifestyle/nadikhnuti-dozvoliti-pomilyatisya-ta-grati-v-kompyuterni-igri-yak-ilon-mask-motivuvav-pratsivnikiv-garuvati-na-shche-malovidomu-spacex-17092022-8239 (дата звернення: 30.04.2025).
7. Прокрастинація в бізнесі: як раз і назавжди перестати відкладати справи на потім? *WorldBank.* URL: https://worldbank.org.ua/3879-prokrastinatsiya-v-biznesi.html (дата звернення: 30.04.2025).
8. Гейміфікація: Як перетворити бізнес на гру і підвищити ефективність. *ITEZ.* URL: https://itez.com.ua/blog/gamification-in-business-tips-for-owners.html (дата звернення: 30.04.2025).
9. Що таке спринти та ітерації у Scrum? *PAYPROGLOBAL.* URL: https://surl.li/vbdrpm
10. Нам всім потрібен ментор. Чому? *GENIUS.* URL: https://genius.space/lab/nam-vsim-potriben-mentor-chomu/ (дата звернення: 30.04.2025).

Салига Валерія Олександрівна,

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Вплив цифровізації на управлінські процеси в бізнесі

Цифровізація проникає в усі сфери економічної діяльності, особливо — в управлінські процеси. Впровадження цифрових інструментів значно підвищує ефективність управління підприємством, дозволяючи приймати більш обґрунтовані та оперативні рішення, автоматизувати рутинні завдання та швидко адаптуватися до змін

зовнішнього середовища. Як показує практика, застосування цифрових інструментів може підвищити ефективність управлінських рішень на 15–20%, завдяки точному аналізу даних і оптимізації процесів.

Цифровізація також забезпечує підвищення якості продукції та послуг через автоматизацію виробничих процесів та покращення зворотного зв'язку з клієнтами. Це сприяє формуванню більш високої цінності бізнесу в очах споживачів, підвищує їхню лояльність та довіру до бренду, що, у свою чергу, має позитивний вплив на фінансові результати підприємства.

Управлінські процеси в бізнесі, які включають планування, організацію, мотивацію та контроль, піддаються суттєвим змінам завдяки цифровим технологіям. Від традиційних методів керування вже неможливо отримати бажаний рівень ефективності у сучасних умовах, де ринки змінюються зі швидкістю світла. Цифрові інструменти дозволяють значно зменшити час на прийняття рішень, точніше прогнозувати майбутнє та автоматизувати значну частину внутрішніх процесів [1].

Сучасна трансформація бізнес-середовища неможлива без активного впровадження цифрових технологій, які суттєво змінюють підходи до управління, аналітики, обслуговування клієнтів і внутрішніх бізнес-процесів. Однією з ключових тенденцій є використання таких інновацій:

Штучний інтелект (AI) виступає потужним інструментом для трансформації управлінських функцій. Його застосування дає змогу не лише автоматизувати рутинні операції — обробку заявок, бухгалтерський облік чи HR-аналітику — але й забезпечує високоточний аналіз великих обсягів інформації для підтримки стратегічних рішень. Завдяки машинному навчанню та нейронним мережам AI здатен навчатися на історичних даних і виявляти приховані закономірності. Наприклад, Amazon не лише керує логістикою за допомогою AI, а й оптимізує ціноутворення, управління запасами та персоналізацію рекламних повідомлень.

Великі дані (Big Data) надають змогу компаніям вийти за межі стандартного аналізу. Вони дозволяють моделювати поведінку клієнтів, оцінювати ризики, аналізувати ринок у реальному часі та прогнозувати майбутні зміни в попиті. Інструменти Big Data інтегруються в управлінські рішення через дашборди, системи звітності й автоматизовані аналітичні модулі. У випадку Netflix, зібрані дані не лише слугують для рекомендацій, а й використовуються у формуванні стратегій виробництва власного контенту, що дає перевагу перед конкурентами.

Хмарні технології відкривають нові горизонти для децентралізованого управління, особливо в умовах віддаленої роботи. Вони дозволяють оперативно масштабувати бізнес, швидко впроваджувати нові сервіси та забезпечувати постійний доступ до важливих даних. Крім економії на власних серверах, хмари забезпечують резервне копіювання, захист інформації та інтеграцію з іншими цифровими інструментами, що спрощує координацію між підрозділами. Компанії, які впроваджують Google Cloud чи AWS, здатні в реальному часі відслідковувати ефективність бізнесу та реагувати на коливання попиту.

Інтернет речей (IoT) відкриває можливості для повної цифровізації виробництва, логістики, а також роздрібної торгівлі. Через вбудовані датчики та сенсори пристрої «спілкуються» між собою, обмінюючись критичною інформацією. Це дозволяє створити «розумне середовище», де машини самі сигналізують про несправності, оптимізують робочий графік або замовляють необхідні запчастини. У промисловості IoT дозволяє знизити простої обладнання, збільшити строк його експлуатації та мінімізувати аварійні ситуації. John Deere, наприклад, збирає дані з тракторів для створення аналітики щодо врожайності, що перетворює фермерство на цифрову професію.

Доповнена (AR) та віртуальна реальність (VR) створюють унікальні можливості для імітаційного навчання, продажу та сервісу. Ці технології активно використовуються в ритейлі, медицині, освіті, будівництві. AR дозволяє інтерактивно взаємодіяти з цифровими об'єктами у фізичному світі, тоді як VR повністю занурює користувача в змодельоване середовище. Крім IKEA, яка використовує AR-додатки для підвищення клієнтського досвіду, авіаційні та медичні компанії застосовують VR для навчання пілотів і хірургів без ризику для реального пацієнта або об'єкта [2].

Таким чином, цифрові технології формують нову архітектуру управління, де рішення приймаються швидше, точніше й ефективніше. Вони підвищують гнучкість бізнесу, забезпечують конкурентні переваги та сприяють сталому розвитку в умовах високої динаміки ринку.

Загалом, цифровізація має великий вплив на управлінські процеси в бізнесі, відкриваючи нові можливості для ефективного використання ресурсів, підвищення якості продуктів і послуг, зменшення витрат і швидкої адаптації до зовнішніх змін. Проте, незважаючи на численні переваги, процес цифровізації потребує значних інвестицій у технології та навчання персоналу, а також уваги до можливих ризиків, таких як кіберзагрози. Цифрові інструменти, як-от AI, Big Data, хмарні платформи, AR, IoT, є не просто модною тенденцією, а життєво необхідним елементом сучасного управління. Вони створюють нові можливості для ефективного розвитку, інноваційності та підвищення конкурентоспроможності підприємств у глобальній економіці.

Література:

1. Хаджинов І. і Іщук А. Вплив сучасних процесів цифровізації на бізнес та його менеджмент. *Економіка і організація управління*. 2024. (Лют 2024), С. 72-81. DOI:https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.8.

2. Кирич Н. Б. Вплив цифровізації на сучасні управлінські процеси: колективна монографія, Тернопіль. 2024. С. 363–372.

Свердлюк Діана Сергіївна,

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Цифрові інструменти у системі управління підприємством

Підприємства, що прагнуть досягнути сталого розвитку та бути конкурентоспроможними на ринку вимушені пристосовуватися до змін в сфері цифрових технологій. У сучасному бізнес-середовищі цифрові технології є незамінним інструментом для ефективного управління підприємством. Цифрові інструменти використовуються для організації робочих процесів, спрощення та оптимізації внутрішньої та зовнішньої комунікації, для аналізу великих обсягів даних та для автоматизації рутинних процесів.

В залежності від функціонального призначення, цифрові інструменти менеджера можна поділити на кілька категорій:

а) CRM-системи (Salesforce, Bitrix24, HubSpot);

б) ERP-системи (SAP, Odoo, Microsoft Dynamics);

в) інструменти управління проєктами (Trello, Asana, Jira, Monday.com);

г) платформи для онлайн-комунікації (Zoom, Microsoft Teams, Slack);

д) аналітичні системи (Google Analytics, Power BI);

е) програми для документообігу (Google Workspace, Microsoft 365, Notion).

CRM-системи (Customer Relationship Management) використовуються для управління взаємовідносинами з клієнтами. CRM-система дозволяє накопичувати,

узагальнювати і здійснювати аналіз даних за результатами реалізації маркетингових кампаній та продажів за кожним клієнтом. Кінцевою метою використання цієї системи є оптимізація та удосконалення управління відносинами з клієнтами задля покращення рівня обслуговування, збільшення рівня прибутковості та залучення нових клієнтів [3, с. 142].

Розрізняють операційні, аналітичні та колаборайційні CRM-системи. Головне завдання операційних CRM-систем – підвищити лояльність клієнта в процесі безпосереднього контакту з ним. Вони спрощують взаємодію з клієнтами, виставляють рахунки, нагадують передзвонити клієнтові, надсилають йому sms-повідомлення тощо. Аналітичні CRM-системи простежують закономірності у продажах: з яких джерел клієнти купують найчастіше, на якому етапі зривається взаємодія, як розподілені клієнти у «воронці продажів». Колаборайційні CRM налагоджують комунікацію з клієнтами для збору зворотного зв'язку. Мета - скоригувати асортимент товарів, цінову політику, а також процес обслуговування клієнтів [3, с. 143].

Прикладами CRM-системи є Bitrix24, Zoho CRM, HubSpot, Salesforce, що використовуються для автоматизації продажів, аналізу поведінки споживачів, ведення обліку угод та покращення рівня обслуговування. За допомогою AmoCRM здійснюється контроль над комунікацією з клієнтами та оптимізуються продажі.

ERP-система (Enterprise Resource Planning) – це інформаційна система для ідентифікації і планування всіх ресурсів підприємства, які необхідні для здійснення продажів, виробництва, закупок і обліку у процесі виконання клієнтських замовлень. Прикладами комплексних EPR-систем є SAP, Odoo, Microsoft Dynamics 365. Завдяки EPR-системам можна автоматизувати управління ресурсами підприємства, а отже покращити ефективність управління підприємством [1, с. 377].

Найпоширенішими модулями, що входять до складу EPR-системи, є модуль фінансів та бухгалтерії (ведення обліку, складання бюджету), модуль виробництва (планування, управління запасами), модуль продажів та маркетингу, модуль логістики (інвентаризація, доставка, закупівлі, запаси на складі) та модуль управління персоналом (управління кадрами, нарахування заробітної плати, навчання персоналу).

Інструменти управління проєктами (Trello, Asana, Microsoft Planner, Jira) дають змогу структурувати роботу команди, розподіляти завдання, контролювати їх виконання, організовувати комунікацію між членами команди та оптимізувати роботу з документами. Наприклад, Jira – це хмарний сервіс для управління проєктами, який має три основні розділи: проєкти, проблеми і робочий процес. Основними функціями Jira є планування проєкту, встановлення етапів, налаштування робочого процесу, аналіз проєкту й звітність . Використання даних інструментів значно спрощує процес управління проєктами [2, с. 534].

На сьогодні велика кількість бізнес-процесів відбувається в онлайн-середовищі. Платформи для онлайн-комунікації спрощують процес взаємодії між працівниками. Наприклад, Slack, Microsoft Teams, Zoom та Google Meet сприяють ефективній комунікації між співробітниками та організації дистанційної роботи. Також ефективним є використання програм для документообігу. Наприклад, Notion, Google Workspace та Microsoft 365 використовують для організації спільної роботи над документами, обміну інформацією та зберігання даних. Наприклад, за допомогою Notion можна зберігати нотатки, складати to-do списки, створювати власні сторінки-шаблони та користуватись одними і тими ж базами даних але в різних їх відображеннях.

Фінансове управління та аналітична діяльність підприємств спрощується завдяки використанню аналітичних систем. За допомогою таких програм як SAP та QuickBooks здійснюється фінансове планування, контролюється рух коштів, ведеться бухгалтерський облік. Для аналізу великих обсягів даних та їх візуалізації

використовуються Google Analytics, Power BI та Tableau. Завдяки аналітичним системам менеджери можуть швидко отримувати обґрунтовану інформацію для прийняття стратегічних рішень.

Отже, цифрові інструменти є невід'ємною частиною сучасного менеджменту. Завдяки їх використанню підприємства можуть підвищувати свою продуктивність, покращувати ефективність управління ресурсами та контролювати діяльність підприємства. Використання CRM-систем сприяє покращенню взаємодії з клієнтами, ERP-системи забезпечують комплексне управління ресурсами, а інструменти для управління проєктами координують роботу команди. Платформи для онлайн-комунікації спрощують дистанційну співпрацю, аналітичні системи допомагають у прийнятті обґрунтованих рішень, а програми для документообігу покращують процес роботи з інформацією. Таким чином, правильне використання цифрових інструментів підвищує конкурентоспроможність компаній на ринку.

Література:

1. Гафіяк А. М. ERP-системи: переваги та недоліки. *Тези 71-ої наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету.* Том 1. (м. Полтава, 22 квітня – 17 травня 2019 р.) Полтава: ПолтНТУ, 2019 С. 377. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/5888.

2. Пуляк О., Мироненко Н. Аспекти використання сучасних таск-менеджерів в освітньому процесі. *Actual Problems in the System of Education: General Secondary Education Institution.* 2023. № 3. С. 531–535. URL: https://doi.org/10.18372/2786-5487.1.17738

3. Юрчук Н. П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2019. С. 142-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23(2)__29.;

Семенчук Діана Романівна,

здобувачів вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Впровадження новітніх технологій для підвищення безпеки праці на підприємствах залізобетонного виробництва

Однією з ключових складових ефективного функціонування підприємств залізобетонного виробництва є забезпечення безпечних умов праці. Враховуючи складні та небезпечні умови, у яких здійснюється виробництво залізобетонних конструкцій (робота з важким обладнанням, підйомними механізмами, гарячими сумішами, цементом, хімічними добавками), запровадження сучасних технологій охорони праці стає не лише обов'язком, але й стратегічною необхідністю. Саме технологічне оновлення та цифровізація процесів дозволяють знизити рівень виробничого травматизму, покращити стан здоров'я працівників і водночас підвищити загальну продуктивність праці. В умовах цифровізації промисловості особливого значення набуває впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності управління охороною праці.

На сьогодні провідні підприємства галузі активно впроваджують інноваційні підходи до управління безпекою праці. Серед них – використання автоматизованих систем моніторингу, смарт-засобів індивідуального захисту, цифрових платформ управління ризиками, систем штучного інтелекту для прогнозування небезпечних ситуацій та навчальних VR-симуляторів для працівників.

Одним із ключових напрямів модернізації системи охорони праці є впровадження автоматизованих систем моніторингу. Завдяки сучасним IoT-рішенням (Internet of

Things), працівники підприємств можуть використовувати «розумні» каски, жилети з вбудованими датчиками температури, серцебиття та GPS-трекерами, які дозволяють не лише відстежувати фізичний стан працівника, а й оперативно реагувати на надзвичайні ситуації. Такі системи вже активно впроваджуються на великих будівельних підприємствах у США, Китаї та Німеччині. Зокрема, компанія «3M» пропонує промислові засоби захисту зі смарт-компонентами, які синхронізуються з центральною системою контролю безпеки.

У залізобетонному виробництві важливу роль відіграє технологія віртуальної та доповненої реальності (VR/AR), яка використовується для проведення навчань з охорони праці. Традиційні інструктажі замінюються інтерактивними тренінгами, що дозволяють моделювати небезпечні ситуації без реального ризику. Наприклад, за допомогою VR-тренажерів робітники можуть практикувати евакуацію з виробничих приміщень, опановувати безпечні методи роботи на висоті, або ж реагувати на умовні надзвичайні ситуації, що значно підвищує рівень їх готовності.

Ще одним інноваційним рішенням є використання дронів для огляду важкодоступних об'єктів, зокрема в конструкціях великогабаритних бетонних форм або кранових конструкціях. Це мінімізує ризики для працівників при інспекціях, особливо у випадках, коли доступ потребує використання висотного обладнання.

Автоматизація процесів контролю також дає змогу зменшити кількість людських помилок. Системи комп'ютерного бачення на базі ШІ дозволяють виявляти порушення у використанні засобів індивідуального захисту, наприклад, відсутність каски чи жилету на працівнику. Такі системи вже застосовуються на виробничих об'єктах у Європі. Це підвищує не лише рівень дисципліни, а й загальну безпеку.

Водночас, важливою передумовою успішного впровадження новітніх технологій є цифровізація документації з охорони праці. Використання спеціалізованих ПЗ для ведення журналів інструктажів, обліку нещасних випадків, ризик-менеджменту (наприклад, SafetyCulture або EcoOnline) дозволяє створити цілісну інформаційну екосистему, яка забезпечує своєчасне прийняття рішень на основі аналізу реальних даних.

На підприємствах залізобетонного виробництва також доцільно впроваджувати системи управління охороною праці згідно з міжнародним стандартом ISO 45001:2018. Стандартизація дає змогу встановити чіткі цілі в сфері безпеки, постійно їх переглядати, здійснювати аудит та аналізувати результативність дій. Це особливо важливо в умовах складної технічної інфраструктури та багатоступеневого виробничого процесу, де потенційна помилка одного працівника може мати масштабні наслідки.

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження новітніх технологій пов'язане з низкою викликів: високою вартістю обладнання, потребою в навчанні персоналу, психологічним опором змінам. Проте довгострокова перспектива показує, що інвестиції в безпеку праці мають позитивну економічну віддачу, знижуючи витрати на лікування, компенсації, простої виробництва та підвищуючи загальну продуктивність.

Впровадження сучасних технологій має супроводжуватись розвитком культури безпеки – тобто усвідомленням важливості охорони праці кожним працівником. У цьому контексті ефективними є мобільні додатки для фіксації порушень, зворотного зв'язку, електронного інструктажу та оцінки ризиків. Також цифрові платформи дозволяють створювати єдину базу даних про стан охорони праці, автоматично формувати звіти, плани заходів, проводити аудит відповідності законодавству.

Для підприємств залізобетонного виробництва пріоритетними напрямами залишаються:

- впровадження автоматичних систем попередження аварій;
- удосконалення технологій утилізації пилу та відходів;

– створення цифрових паспортів безпеки для кожного робочого місця;
– посилення контролю за підрядними організаціями на будівельних об’єктах;
– розробка систем мотивації за дотримання правил безпеки;
– використання машинного бачення для аналізу поведінки працівників у реальному часі.

Отже, впровадження сучасних цифрових і автоматизованих рішень для підвищення безпеки праці на підприємствах залізобетонного виробництва є не просто модним трендом, а необхідністю. Такі інновації сприяють створенню безпечного робочого середовища, зниженню ризиків виробничого травматизму, а також формуванню нової культури безпеки праці, орієнтованої на проактивне управління ризиками та відповідальне ставлення до життя і здоров’я працівників.

Література:

1. Тенденції процесу впровадження сучасних технологій вібропресування наджорстких та жорстких бетонних сумішей в індустріальному виробництві України. URL: https://nidi.org.ua/ua/tendenciyi-procesu-vprovadghennya-suchasnih-tehno-logiy-vibropresuvannya-nadghorstkih-ta-ghorstkih-betonnih-sumishey-v-industrialynomu-virobnictvi-ukrayini

2. Крюковська О.А., Левчук К.О. Охорона праці в галузі. URL: https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/5/10/2-10-mz_p2.pdf

Старенький Юрій Володимирович,
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Еволюція контролю: від традиційних методів до цифрової трансформації

Контроль є невід’ємною складовою ефективного управління в будь-якій сфері діяльності. Протягом історії його методи зазнавали значних змін, відображаючи технологічний прогрес та еволюцію управлінських підходів. Від заснованих на особистому спостереженні та паперовому документообігу традиційних методів, контроль поступово трансформувався під впливом інформаційних технологій.

Контроль розвивався протягом історії, починаючи з простого обліку та перевірки наявності ресурсів, товарів, продукції та матеріальних цінностей, а також виявлення збитків у давні часи (до нашої ери). В цей період зароджується і починає формуватися державний контроль. У I–V століттях нашої ери контроль розширюється, охоплюючи не лише кількість виготовленої продукції, а й процеси розвитку торгівлі. Однак у VI–VIII століттях рівень обліку та контролю тимчасово занепадає. Відродження та подальший розвиток припадає на XI–XIII століття, коли знову з’являються державне рахівництво, інвентаризація, система касових операцій, а також виникає інститут контролерів. У XIV–XVIII століттях відбуваються значні зміни, коли господарський облік перетворюється на бухгалтерський. Основними інструментами контролю стають бухгалтерські рахунки та баланс, а також приймаються спеціальні законодавчі акти, які регулюють облік і звітність. Починаючи з XIX–XX століть, контроль стає окремою науковою дисципліною, з подальшою диференціацією та розвитком окремих напрямів досліджень [1, с. 20].

Варто звернути увагу на ті підходи, які вже давно стали основою ефективного управління в організаціях. Серед таких методів можна виокремити традиційні інструменти, що використовуються для оцінювання та забезпечення досягнення цілей (тобто персоналу, витрат, ресурсів, процесів тощо), а саме: усні звіти, особисте спостереження, статистичні звіти, аналіз беззбитковості, бюджетний контроль. Переваги та недоліки цих методів представлено у табл. 1.

Таблиця 1. Переваги та недоліки традиційних методів контролю

Метод контролю	Переваги	Недоліки
Усні звіти	- висока оперативність отримання інформації; - хороший зворотній зв'язок.	- фільтрація інформації; - труднощі з документуванням інформації для наступного звітування.
Особисте спостереження	- прямий контакт з процесом; - можливість негайної реакції; - доступність.	- суб'єктивність; - неможливість охопити великі обсяги; - витрати часу.
Статистичні звіти	- аналітична основа для рішень; - можливість оцінки динаміки.	- затримка у надходженні даних; - можливість викривлень.
Аналіз беззбитковості	- дає уявлення про фінансову стійкість; - допомагає планувати прибуток.	- спирається на припущення; - обмежене врахування зовнішніх факторів.
Бюджетний контроль	- чітке планування витрат і доходів; - виявлення відхилень від бюджету.	- недостатня гнучкість; - може бути формальним без належного аналізу.

Джерело: складено автором на основі [2, с. 341]

Методи, такі як особисте спостереження, статистичні звіти, аналіз беззбитковості, забезпечують детальний аналіз процесів, але можуть бути обмежені суб'єктивністю або зовнішніми факторами. Своєю чергою, бюджетний контроль дозволяє точно планувати фінанси, але через свою формальність і недостатню гнучкість стає неефективним без належного аналізу.

Таким чином, традиційні методи контролю, хоч і мають свої переваги, не завжди можуть забезпечити необхідну гнучкість та швидкість реагування в умовах швидких змін. В умовах цифрової трансформації, де акценти зміщуються на автоматизацію та реальний час, виникає потреба у нових підходах, що здатні більш ефективно адаптуватися до сучасних викликів.

Сучасні методи контролю – це ті, які мають сучасне походження і є порівняно новими, вони переважно використовуються у діяльності сучасних, новостворених підприємств та вважаються інноваційними методами управлінського контролю [2, с. 342]. Представимо основні з них у табл. 2.

Таблиця 2. Сучасні методи контролю в умовах цифровізації

Метод контролю	Опис	Основні переваги
Аналіз співвідношення	метод, що передбачає використання фінансових коефіцієнтів для оцінювання стану підприємства (шляхом розрахунку коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності, рентабельності, оборотності).	швидкий аналіз фінансового стану, можливість виявлення проблем на ранньому етапі.
Облік відповідальності	система, в якій організація поділяється на центри відповідальності. Кожен керівник відповідає за досягнення цілей свого центру (витрат, доходів, прибутку, інвестицій).	посилення контролю на рівні підрозділів, підвищення персональної відповідальності керівників.
Аудит управління	систематичне оцінювання ефективності управління організацією, що включає аналіз управлінської системи, перевірку внутрішнього контролю, оформлення результатів.	виявлення недоліків у системі управління, можливість підвищення ефективності в наступних періодах.
PERT & CPM	мережеві методи управління проєктами застосовуються для планування та контролю часу й ресурсів у межах складних і взаємопов'язаних проєктів.	ефективне управління строками та ресурсами, оптимізація процесів виконання складних проєктів.

Джерело: складено автором на основі [2, с. 342]

Для забезпечення ефективного контролю на підприємстві доцільно поєднувати традиційні та сучасні методи, оскільки кожен із них має свої переваги, які можуть взаємно доповнюватись. До прикладу, традиційні методи, такі як усні звіти та особисте

спостереження, забезпечують оперативність і зворотний зв'язок, однак обмежені об'єктивністю та складністю документування. Їх можна ефективно доповнити, наприклад, інтеграцією даних у систему обліку відповідальності, що дасть змогу автоматизувати процес збору та зберігання інформації. Також поєднання статистичних звітів з аналізом фінансових коефіцієнтів дозволить не лише оцінити динаміку, а й виявити проблеми у фінансовому стані підприємства. Своєю чергою, бюджетний контроль доцільно поєднати з методами PERT і CPM, для ефективного контролю за витратами, строками та ресурсами у межах складних проєктів.

Отже, традиційні методи контролю, такі як усні звіти та особисте спостереження, безсумнівно, мають певні переваги. Проте їхні недоліки, зокрема фільтрація інформації та суб'єктивність, роблять їх застарілими в умовах стрімкої цифровізації. Статистичні звіти і бюджетний контроль, хоч і залишаються ефективними, потребують вдосконалення через автоматизацію та інтеграцію цифрових інструментів для зменшення затримок і підвищення точності. Аналіз беззбитковості, безумовно, цінний метод, але його застосування обмежене впливом зовнішніх факторів.

У сучасному менеджменті цифрові методи контролю дедалі частіше доповнюють або замінюють традиційні завдяки своїй ефективності, оперативності та аналітичним можливостям. В цьому контексті варто доповнити вищезгадані сучасні методи ще такими, як: ERP-системи, які забезпечують контроль і облік усіх бізнес-процесів (фінанси, виробництво, запаси, персонал) в реальному часі; інструменти на основі ШІ, які аналізують великі обсяги даних і прогнозують ризики, виявляють відхилення, в т. ч. в поведінці персоналу або процесах; програми для контролю часу і продуктивності, тобто застосунки для відстеження витраченого працівником часу на певні завдання чи програми; CRM-системи, які дозволяють здійснювати контроль ефективності роботи з клієнтами, продажів, маркетингових активностей; IoT у виробництві, зокрема датчики, сенсори, розумні машини, які передають інформацію в реальному часі (температура, навантаження, справність обладнання тощо).

На відміну від традиційних, сучасні методи контролю демонструють більшу ефективність, що зумовлено можливістю швидкого аналізу та автоматизації процесів. Більше того, цифровізація значно покращує ці методи, роблячи їх точнішими та швидшими. Тому традиційні методи контролю потребують модернізації та адаптації до сучасних технологій для збереження ефективності в умовах динамічного ринку.

Література:

1. Дікань Л. В., Чечетова Н. Ф., Синюгіна Н. В. Контроль і ревізія : навч. посібник для самост. вивч. дисц. Харків : ІНЖЕК, 2009. 256 с. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/10382/1/посибник%20КиРДикЧечСин.pdf (дата звернення: 30.04.2025).

2. Малтиз В., Колодійчук А. Особливості застосування традиційних та інноваційних методів управлінського контролю на сучасних підприємствах. *Молодий вчений*. 2020. № 4 (80). С. 340-343. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-4-80-70

Стець Ангеліна Юріївна,

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Вплив стилю керівництва на ефективність команди

Стиль керівництва має значний вплив на ефективність команди, оскільки визначає, як організовано робочі процеси, комунікація та мотивація. Керівники можуть застосовувати різні стилі керівництва, такі як авторитарний, демократичний чи

ліберальний, і кожен із них по-різному впливає на продуктивність та атмосферу в колективі. Вибір стилю залежить від ситуації, завдань та особливостей команди, що дозволяє досягати оптимальних результатів і підвищувати ефективність роботи.

Стиль керівництва – це сукупність засобів впливу керівника на підлеглих, яка обумовлена специфікою завдань, поставлених перед підприємством, взаємовідносинами керівника з підлеглими, обсягом його посадових повноважень, особовими якостями всіх членів колективу. Вибір оптимального стилю керівництва є ключовим для досягнення цілей підприємства та забезпечення сприятливого клімату в колективі.

Основні стилі керівництва, такі як авторитарний, демократичний, ліберальний, трансформаційний та транзакційний, розроблені рядом вчених, серед яких Курт Левін, Бернард Бас, Дуглас Мак-Грегор і Фред Фідлер. Кожен з них вніс свій вклад у розуміння того, як керівники можуть ефективно взаємодіяти зі своїми командами і забезпечувати досягнення результатів.

Всі вони пропонують різноманітні стилі управління, які відображають підходи до взаємодії лідера з підлеглими. Курт Левін виділяє авторитарний стиль, де лідер приймає всі рішення самостійно, демократичний, за якого лідер активно залучає команду до прийняття рішень, та ліберальний, де підлеглі мають велику свободу. Бернард Бас поділяє стилі на трансформаційний, який мотивує до розвитку, та транзакційний, що фокусується на досягненні конкретних цілей через винагороди і покарання. Дуглас МакГрегор розрізняє теорії X і Y: перша – передбачає авторитарний підхід через зовнішній контроль, а друга – демократичний стиль з орієнтацією на самостійність людей. Фред Фідлер визначає стилі орієнтовані на завдання та людей, підкреслюючи важливість результатів або підтримки дгарних відносин в команді.

Ефективність команди залежить від стилю керівництва, оскільки він впливає на мотивацію, взаємодію, автономію та розвиток працівників. Ситуаційні теорії пояснюють зв'язок між стилем керівництва та ефективністю у специфічних обставинах. Ситуаційність означає визначальний вплив одного явища на інше. Щоб керівник був ефективним, йому необхідно адаптувати свою поведінку та стиль до реальних умов та поточних обставин. Стиль керівника, що приносить йому успіх в одній ситуації, може виявитися неефективним в іншій. Немає «найкращого» стилю керівництва. Ефективність керівництва багато в чому залежить від підлеглих та ситуації.

Ситуаційні змінні (завдання, структура, контекст, середовище) та характеристики підлеглих також впливають на стиль керівника. У рамках ситуаційних теорій розглядаються дві основні форми поведінки керівника: орієнтація на завдання та орієнтація на взаємини. Як свідчать дослідження, ці дві метакатегорії застосовані до найрізноманітніших ситуацій та в різні періоди часу. Керівник адаптує свою поведінку, виявляючи різний ступінь орієнтації на завдання та взаємини.

Залежно від конкретної ситуації, ефективність стилю керівництва змінюється. Наприклад, у ситуаціях з високим рівнем структурованості завдання, де підлеглі мають високу компетентність і мотивацію, більш ефективною може бути орієнтація на взаємини — керівник підтримує, мотивує, розвиває довіру та залучення. У протилежному випадку — коли завдання нечітке, працівники потребують інструктажу й контролю, — домінуючою стає орієнтація на завдання, де керівник чітко визначає ролі, контролює процес і фокусує увагу на результатах.

Ситуаційні моделі, такі як модель Херсі та Бланшара або модель Фідлера, підкреслюють важливість поєднання лідерських якостей з характеристиками підлеглих і умовами роботи. Наприклад, модель Херсі та Бланшара враховує рівень зрілості підлеглих, включаючи їхню компетентність і готовність до самостійної роботи, й відповідно пропонує адаптувати стиль лідерства: від директивного до делегування. Таким чином, успішний керівник — це той, хто здатен гнучко реагувати на зміну

обставин, адекватно оцінювати ситуацію й обирати той стиль, який максимально сприятиме досягненню цілей організації та задоволенню потреб команди.

Команду можна створити двома основними способами. Акомодаційна модель: спочатку встановлюється мета, для якої створюється команда, а потім обираються члени, які максимізують свій вплив на досягнення цієї мети. Модель розвитку: створення команди через розширення знань та компетенцій її учасників, зосереджуючи увагу на можливостях розвитку кожного члена команди.

Особливим етапом у створенні команди є процес її формування, який починається з поліпшення відносин між учасниками, визначення ролей і правил, а також розвитку взаємодії. На цьому етапі може виникати первинне напруження, яке супроводжується ввічливою взаємодією і паузами в розмовах. Потім переходять до етапу конструктивної співпраці, коли команда зосереджується на важливих питаннях і може виникати суперечливість думок. Останнє напруження настає через змагання за владу та позиції всередині команди.

Однак навіть у процесі формування команди не вирішуються всі проблеми, зокрема виникають такі явища, як «ефект безбілетника», коли деякі учасники користуються перевагами командної роботи, але не вносять достатнього внеску в досягнення спільного результату. Крім того, може виникати домінування окремих членів команди або створення «одностайного» мислення, яке обмежує можливість реалістично оцінювати альтернативні варіанти дій. Також спеціалізація працівників на виконанні своїх ролей може призводити до того, що командна робота стає протилежністю внутрішній конкуренції, яку часто вважають корисною за умови, що індивідуальні цілі працівників не суперечать загальним цілям бізнесу[1].

Однак саме конкуренція є ключовим фактором для розвитку творчості, інновацій та зростання продуктивності праці. Існують чотири основні моделі ефективності команд фахівців, кожна з яких розглядає ці питання по-своєму:

1. Модель IPO (input-process-output): передбачає циклічний процес введення, обробки та виходу результатів, де вхідні умови впливають на групові процеси, які в свою чергу визначають результат. Ця модель орієнтована на зменшення втрат і забезпечення необхідних ресурсів.

2. Модель IO (input-output): ігнорує процеси, зосереджуючись на впливі вхідних змінних на ефективність команди через безпосередній результат.

3. Екологічна модель: розглядає результативність команди як постійно змінний процес, а не кінцеву мету. Вона включає чотири виміри: організаційний контекст, кордони команди, її розвиток і кінцевий результат.

4. Модель IMOI (input-mediator-output-input): враховує зворотний зв'язок через посередника і замкнуту циклічну структуру, де результат служить новим входом для подальших процесів, створюючи зворотний зв'язок. Це дозволяє вивчати, чому одні команди є ефективнішими за інші.

Катценбах та Сміт виокремлюють кілька характеристик ефективних команд: наявність складної мети, яка вимагає участі всіх членів команди, встановлення загальних правил роботи, наявність додаткових навичок у членів команди та їхня відповідальність за виконання конкретних завдань.

Також важливо, щоб ефективна команда була заснована на спільній творчості, а не лише на почутті обов'язку. Насамкінець, ефективні команди фахівців можуть суттєво впливати на економічний розвиток бізнесу. Це особливо помітно у стартапах, де команда однодумців із високим потенціалом до інновацій і швидкого зростання може забезпечити успіх бізнесу[2].

Таким чином, стиль керівництва є ключовим фактором, що визначає не лише організацію праці в команді, а й її загальну ефективність, атмосферу та рівень мотивації

працівників. Вибір стилю управління залежить від конкретної ситуації, складності завдань, компетентності працівників і цілей організації. Відомі вчені, такі як Курт Левін, Бернард Бас, Дуглас Мак-Грегор і Фред Фідлер, розробили класифікації стилів лідерства, які враховують різний рівень авторитарності, орієнтації на завдання чи на стосунки. Важливим є розуміння того, що не існує універсально найкращого стилю — ефективність залежить від ситуаційних чинників, до яких має адаптуватися керівник. Ситуаційні теорії підкреслюють важливість змінювати стиль керівництва залежно від рівня компетентності підлеглих, характеру завдання та умов роботи. Наприклад, директивний стиль може бути ефективним у кризових обставинах, тоді як у зрілих командах більше ефекту дає демократичне чи делегувальне управління. Розвиток команди починається з формування її складу, побудови взаємин та розподілу ролей, що супроводжується певними труднощами, зокрема напруженням і суперництвом. Згодом команда проходить стадії конструктивної співпраці, коли виробляються правила, механізми комунікації та відповідальності. Проте в будь-якому колективі можливі проблеми, як-от «ефект безбілетника», домінування окремих учасників чи групове мислення, які можуть негативно вплинути на ефективність. Конкуренція в межах команди, за умови дотримання спільної мети, може сприяти зростанню інноваційності та продуктивності. Моделі оцінки ефективності команд — такі як IPO, IO, екологічна та IMOI — дозволяють системно аналізувати внутрішні процеси, результати й взаємозв'язки в команді. Успішна команда характеризується спільною метою, чіткими правилами, високим рівнем залученості та взаємною відповідальністю. Важливою умовою її ефективності є наявність творчої ініціативи, довіри та підтримки між учасниками. Зрештою, саме ефективні команди здатні забезпечити інноваційний розвиток організацій, особливо в динамічному середовищі, де адаптивність і гнучкість є вирішальними.

Література:

1. Василькевич Я.; Кікінежді О. Стиль управління як інтегративна характеристика діяльності керівника. *Вісник Національного університету оборони України.* 2024. С. 16-24.

2. Denysenko M., Yurynets Z. Формування команд фахівців та їх роль в економічному розвитку й стратегічному управлінні бізнесом. *Journal of Strategic Economic Research*. 2022. №1. С. 67-75.

Тимчишин Софія Орестівна,

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління фінансами та бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка

SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління корпорації «ROSHEN»

У цифрову епоху ухвалення стратегічних рішень неможливе без інструментів, які дозволяють системно оцінити як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу на діяльність компанії. Одним із таких методів, що роками не втрачає своєї актуальності, є SWOT-аналіз, запропонований вченими Гарвардського університету ще в 1965 році [1]. Сьогодні SWOT-аналіз використовують: запускаючи стартап чи новий напрямок бізнесу, розглядаючи варіанти перебудови бізнесу, аналізуючи ринок для кращого розуміння ситуації, перевіряючи правильність заданого курсу розвитку компанії тощо.

Особливої актуальності проблема стратегічного планування набуває для компаній, що працюють у висококурентних галузях, однією з таких є кондитерський ринок. Корпорація «ROSHEN» є одним із провідних виробників солодощів не лише в Україні, але й за її межами, компанія активно експортує продукцію в країни Європи, Азії

та Північної Америки [2]. Розвиток корпорації «ROSHEN» відбувається в умовах жорсткої конкуренції, активного зростання онлайн-торгівлі та підвищених вимог споживачів до якості продукції. Нестабільна економічна ситуація в Україні впливає на купівельну спроможність населення, що може позначитися на рівні продажів. Крім того, технологічний прогрес та зміни у споживчих вподобаннях вимагають від компанії постійного моніторингу ринку та гнучкої адаптації стратегії розвитку. Для виявлення стратегічних викликів і пошуку ефективних шляхів подальшого зростання доцільним є проведення SWOT-аналізу. Він дозволить систематично проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на бізнес, та розробити збалансовану стратегію для зміцнення конкурентних позицій компанії на кондитерському ринку.

Розширений SWOT-аналіз проводиться у кілька етапів і дає глибше розуміння ситуації в компанії. Спочатку визначають усі сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози. Потім кожен з цих факторів оцінюють за двома критеріями: наскільки ймовірно, що він вплине на компанію, і наскільки сильним буде цей вплив. Далі всі фактори розміщують у спеціальних матрицях, щоб наочно побачити, які з них є найважливішими. Тільки найбільш значущі фактори включають у фінальну SWOT-матрицю. Це допомагає уникнути зайвого інформаційного шуму і зосередитися на тому, що дійсно має значення для управління. Для зручності подальшого аналізу, у матриці доцільно поєднати кілька типів кодування: кожному типу факторів (сильні, слабкі сторони, можливості, загрози) присвоюють окремий колір, а міру впливу позначають умовними позначками (наприклад, S – сильний, N – помірний, W – слабкий вплив). У підсумку компанія отримує не просто перелік характеристик, а чітку візуальну карту, що дає змогу будувати обґрунтовані управлінські рішення.

Розширена SWOT-матриця корпорації «ROSHEN» (рис. 1) забезпечує комплексний підхід до оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на її діяльність.

		Можливості	*Міра впливу*	*Загрози*	*Міра впливу*
		1. Розширення присутності на ринках ЄС через нові торгові угоди	S	1. Зростання цін на сировину та логістичні витрати	S
		2. Запуск нових ліній продукції (здорові солодощі, безглютенові вироби)	N	2. Підвищення податкового навантаження на виробників в Україні	N
		3. Використання сучасних технологій автоматизації виробництва	S	3. Посилення конкуренції з боку міжнародних компаній	S
		4. Збільшення продажів через розвиток e-commerce та маркетплейсів	N	4. Зміни у споживчих трендах (менший попит на солодощі)	W
		5. Посилення позицій у сегменті HoReCa	W	5. Валютні ризики через експортну орієнтацію компанії	N
Сильні сторони	*Міра впливу*	Поле СМ (Сила і Можливості)		Поле СЗ (Сила і Загрози)	
1. Впізнаваний бренд і висока репутація на ринку	S				
2. Власна розвинена дистриб'юторська мережа та логістика	N				
3. Висока якість продукції та контроль на всіх етапах виробництва	S				
4. Наявність власної сировинної бази та науково-дослідницьких центрів	W				
5. Великий асортимент продукції	N				
Слабкі сторони	*Міра впливу*	Поле СлМ (Слабкість і Можливості)		Поле СлЗ (Слабкість і Загрози)	
1. Висока собівартість продукції порівняно з конкурентами	S				
2. Обмежена присутність у сегменті преміальної продукції	N				
3. Дефіцит кваліфікованих кадрів через високий рівень конкуренції та мобілізацію	W				
4. Залежність від постачання какао-бобів з міжнародного ринку	N				
5. Обмеженість онлайн-продажів порівняно з конкурентами	N				

Рисунок 1. – Матриця SWOT-аналізу корпорації «Рошен»

Джерело: Розроблено автором

Сильні сторони компанії, зокрема впізнаваність бренду, розвинена логістична мережа та висока якість продукції, дозволяють ефективно використовувати можливості ринку, такі як розширення присутності в ЄС та впровадження автоматизації виробництва. Водночас існують певні загрози, зокрема зростання конкуренції та зміни в споживчих трендах, що вимагають гнучкої адаптації стратегії компанії. Аналіз також виявив слабкі місця, такі як висока собівартість продукції та дефіцит кваліфікованих кадрів, які можуть обмежувати конкурентні переваги. Візуалізація дослідження за допомогою розширеної матриці дозволяє повніше та зрозуміліше відобразити всі зовнішні фактори, що впливають на внутрішнє середовище корпорації, та рівень їх впливу на підприємство, що значно спрощує сприйняття інформації, а, відповідно, й подальший аналіз.На основі SWOT-матриці можна сформулювати низку стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Наприклад, стратегія типу СМ (сильні сторони + можливості) передбачає розширення експорту завдяки репутації бренду; стратегія СлМ – вирішення слабких місць через цифровізацію продажів; а стратегія СЗ – використання автоматизації для зниження логістичних ризиків. З таких стратегій формується матриця стратегічний альтернатив, вона дає змогу поєднати сильні сторони з можливостями (стратегія зростання), або ж – навпаки – протидіяти загрозам за допомогою внутрішніх резервів. Розширений SWOT-аналіз перетворюється на потужний інструмент управління, який дозволяє корпорації адаптуватися до змін на ринку, ефективно використовувати свої конкурентні переваги та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Людмила Кухаренко. Ефективний SWOT-аналіз: що це таке, матриця та найкращі приклади для різних ніш бізнесу. *Weblium. Блог.* URL: https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu

2. Кондитерська корпорація «Рошен». *ROSHEN*. URL: https://www.roshen.com/ua

Ткач Дмитро Сергійович,

аспірант кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку, Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Фінансове забезпечення інвестиційної діяльності суб'єктів малого підприємництва в контексті митного регулювання зовнішньоекономічної діяльності

Фінансове забезпечення інвестиційної діяльності суб'єктів малого підприємництва є важливою складовою їх конкурентоспроможності на зовнішньому ринку та ефективної участі у зовнішньоекономічній діяльності. В умовах глобальної цифровізації митного регулювання виникає необхідність оптимізації процедур зовнішньоекономічних операцій, що передбачає автоматизацію процесів та впровадження інтелектуальних рішень для підвищення прозорості, ефективності та безпеки митного контролю. Одним із найперспективніших інструментів у цьому контексті виступає штучний інтелект (ШІ), який відкриває нові можливості для аналітики даних, оцінки ризиків і прийняття оперативних управлінських рішень у сфері митної діяльності.

Вагомий внесок у дослідження можливостей використання цифрових технологій та штучного інтелекту у митній сфері зробили як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Зокрема, в Україні питання цифрової трансформації інформаційного простору розглядає В. Горовий, а особливості впровадження інтелектуальних технологій у системи управління аналізує О. Спірін. Серед зарубіжних дослідників варто відзначити праці Т. Девенпорта

(T. Davenport) і Е. Бріньолфссона (E. Brynjolfsson), які досліджують вплив ШІ на бізнес-процеси і прийняття управлінських рішень, а також Й. Біна (J. Bean), що вивчає алгоритмічне управління даними та аналітику великих масивів інформації. Ці дослідження є базою для глибшого розуміння процесів автоматизації митного регулювання і формують підґрунтя для удосконалення інвестиційної діяльності малого підприємництва у зовнішньоекономічній сфері.

Штучний інтелект у митній справі дозволяє автоматизувати аналіз митних декларацій, виявляти потенційні порушення митного законодавства, прогнозувати ризики і забезпечувати прозорість операцій. У контексті фінансового забезпечення інвестиційної діяльності малого підприємництва ШІ сприяє скороченню часу митного оформлення, мінімізації витрат на митні процедури, що позитивно впливає на загальну інвестиційну привабливість підприємств [1].

Сучасний розвиток штучного інтелекту трансформує підходи до митного регулювання, сприяючи підвищенню рівня автоматизації та гнучкості митних процесів. Це дозволяє малим підприємствам швидше здійснювати зовнішньоекономічні операції, знижувати витрати на логістику та оформлення товарів, що своєю чергою покращує їхню фінансову стійкість і можливості для залучення інвестицій. Серед основних технологій, які використовуються в автоматизації митного контролю, можна виокремити машинне навчання, глибинне навчання, обробку природної мови, прогнозну аналітику та інтелектуальний аналіз даних. Кожна з цих технологій дає змогу ефективно вирішувати такі завдання, як оцінка ризиків, прогнозування обсягів експорту-імпорту, виявлення порушень митних правил.

Перед впровадженням технологій штучного інтелекту у митне регулювання важливо визначити, які саме методи найбільше відповідають специфіці зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів малого підприємництва. Це дозволяє не тільки автоматизувати митні процеси, а й забезпечити їх гнучкість, надійність, прозорість, що створює умови для стабільного розвитку інвестиційної діяльності у зовнішньоекономічній сфері [2].

У таблиці 1 наведено основні методи штучного інтелекту, що активно застосовуються для автоматизації митного регулювання, а також їх коротку характеристику і приклади практичного використання.

Таблиця 1. Основні методи використання штучного інтелекту в управлінні інформаційними системами

Метод ШІ	**Короткий опис**	**Приклади застосування в управлінні митними та фінансовими системами**
Машинне навчання (ML)	Алгоритми, що навчаються на основі даних для виявлення закономірностей	Автоматизоване прийняття рішень щодо митних платежів, адаптація до змін у зовнішньоекономічних умовах
Глибинне навчання (DL)	Багаторівневі нейронні мережі для складного аналізу великих масивів даних	Прогнозування митних потоків, аналіз складних фінансових процесів в контексті міжнародної торгівлі
Обробка природної мови (NLP)	Робота з текстовими і мовними даними, розуміння та генерація людської мови	Чат-боти для обслуговування клієнтів у митних органах, голосові помічники для консультативних послуг
Прогнозна аналітика	Моделювання майбутніх сценаріїв на основі історичних даних	Планування інвестиційних потоків, управління фінансовими ризиками, прогнозування митних змін
Інтелектуальний аналіз даних	Пошук прихованих зв'язків і закономірностей у великих обсягах інформації	Виявлення аномалій у митних деклараціях, оптимізація процесів митного оформлення та фінансування
Експертні системи	Системи, що імітують рішення фахівців у вузькій галузі	Автоматичне консультування митних експертів, підтримка прийняття рішень щодо інвестицій та митних процедур

Джерело: створено автором самостійно

У таблиці узагальнено ключові методи штучного інтелекту, що застосовуються для автоматизації митного регулювання та фінансового забезпечення інвестиційної діяльності суб'єктів малого підприємництва. Зокрема, розглянуто такі підходи, як машинне й глибинне навчання, обробка природної мови, прогнозна аналітика, інтелектуальний аналіз даних і експертні системи. Кожен із методів виконує специфічні функції — від виявлення закономірностей у великих масивах митних даних до прогнозування майбутніх сценаріїв, автоматизованого консультування і оцінки фінансових ризиків у контексті зовнішньоекономічної діяльності. Вони забезпечують ефективність митного контролю, підвищують рівень кібербезпеки, оптимізують фінансові потоки та сприяють зниженню витрат на митні процедури.

Штучний інтелект активно впроваджується у митну сферу, демонструючи високу ефективність у контексті фінансування інвестиційної діяльності малого підприємництва. Зокрема, ШІ використовується для автоматизації аналізу митних декларацій, виявлення ризиків порушень, прогнозування фінансових потоків, а також для оптимізації логістичних і фінансових процесів у зовнішньоекономічній діяльності. Інтелектуальні системи допомагають автоматично приймати рішення про митні платежі, зменшуючи час і витрати, що дозволяє підприємствам забезпечувати своє фінансування для подальших інвестицій.

У бізнес-середовищі ШІ застосовується для автоматизації митного процесу та фінансового обслуговування через спеціалізовані платформи. Чат-боти та інтелектуальні модулі в CRM-системах дозволяють швидко реагувати на митні запити, а також оптимізувати процеси митного оформлення. У сфері логістики та управління постачанням ШІ прогнозує попит і оптимізує поставки, знижуючи витрати і покращуючи ефективність операцій [3].

У сфері державного управління ШІ використовується для аналізу митних даних, прогнозування зовнішньоекономічних потреб, управління митними потоками та покращення комунікації між митними органами та підприємцями. Використання ШІ у митному регулюванні дозволяє знизити ризики та підвищити ефективність процедур, сприяючи розвитку інвестиційної діяльності малого бізнесу на міжнародних ринках.

Попри численні переваги, впровадження штучного інтелекту у митну сферу та фінансове забезпечення інвестицій супроводжується низкою викликів і ризиків, які потребують особливої уваги. Одним із ключових викликів є етичні та правові аспекти використання ШІ, зокрема питання конфіденційності митних даних, прозорості алгоритмів прийняття рішень та відповідальності за автоматизовані рішення. Крім того, важливим аспектом є відсутність чіткої нормативно-правової бази, що регламентує застосування інтелектуальних технологій у митному регулюванні. Інші ризики пов'язані з кібербезпекою, можливими зламами, витоком даних і порушенням конфіденційності бізнес-операцій [4].

Таким чином, штучний інтелект стає важливим інструментом автоматизації митного контролю та управління фінансовими потоками малого підприємництва. Його інтеграція дозволяє підвищити ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю, оптимізувати митні витрати і створити сприятливі умови для залучення інвестицій. Проте впровадження ШІ вимагає відповідального підходу до етичних і правових аспектів, а також готовності до змін у митному регулюванні на всіх рівнях управління.

Література:

1. Горбань Г.В., Козачок Ю.А. "Використання інструментів штучного інтелекту в розробці інформаційної системи управління бібліотекою". Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки, 2024, № 3. DOI: 10.32782/2663-5941/2024.3.1/11

2. Рудак В.І. "Вплив штучного інтелекту на галузь інформаційних систем і технологій в управлінні". Матеріали науково-практичної конференції, 2023. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/43814/2/MNPK_2023_Rudak_V-Impact_of_artificial_intelligence_323.pdf

3. Митрофанова Г.Я., Євтушенко О.А., Глухий А.О., Луговий М.Д. "Методологічні засади впровадження штучного інтелекту в систему менеджменту організацій". Academy Review, 2024, № 2 (61). URL: https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2024/2/13.pdf

4. Панухник О. "Штучний інтелект в освітньому процесі та наукових дослідженнях здобувачів вищої освіти: відповідальні межі вмісту ШІ". Галицький економічний вісник, 2023, Т. 83, № 4. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.202

Тодоров Максим Аркадійович,
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Мотиватори та демотиватори діяльності працівників підприємства

У сучасних умовах конкуренції та динамічного розвитку економіки ефективна діяльність підприємства значною мірою залежить від людського ресурсу — працівників, які реалізують стратегічні завдання та щоденно забезпечують функціонування підприємства. Саме тому питання мотивації персоналу набуває особливого значення, адже вона є ключовим чинником формування ініціативності, відповідальності та високої продуктивності праці.

Водночас, окрім факторів, що сприяють підвищенню мотивації, в робочому середовищі можуть існувати й ті, що негативно впливають на ставлення працівників до виконання обов'язків — так звані демотиватори. Усвідомлення та грамотне управління як мотиваторами, так і демотиваторами дозволяє керівникам створювати сприятливі умови для розвитку персоналу, зниження плинності кадрів та досягнення високих результатів у діяльності підприємства.

Мотиватори — чинники, спроможні приносити людині насолоду від виконуваної діяльності за рахунок задоволення вродженої потреби психологічного зростання і прагнення до підвищення своєї компетентності. До мотиваторів відносяться чинники власних досягнень, визнання, особистої відповідальності, зростання, кар'єрного просування, матеріальної винагороди та інші чинники, пов'язані із самовираженням особистості через роботу [1].

Демотиватори — це фактори, що знижують мотивацію працівників, негативно впливають на їхню продуктивність, задоволення від роботи та загальну ефективність трудової діяльності. Вони можуть бути як зовнішніми (наприклад, несправедливі умови праці, відсутність можливостей для кар'єрного зростання), так і внутрішніми (наприклад, особисте вигорання, втрата інтересу до роботи). Демотиватори можуть мати різну природу та інтенсивність впливу, що вимагає від керівництва підприємства уважного аналізу та своєчасного реагування для підтримання високого рівня мотивації персоналу [2].

Безумовно, мотиватори й демотиватори діяльності працівників можна розглянути в розрізі певних складових (табл. 1). На нашу думку, зазначені в табл. 1 мотиватори сприяють формуванню лояльності персоналу та підвищенню задоволеності роботою, а демотиватори, навпаки, можуть призвести до зниження продуктивності та задоволеності працівників. Тобто, належна мотивація працівників є ключовим чинником ефективного функціонування будь-якого підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень залученості, ініціативності та продуктивності персоналу. Використання як

матеріальних, так і нематеріальних мотиваторів дозволяє формувати сприятливе середовище для професійного зростання працівників, підвищує їхню лояльність до організації та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 1. Змістовна характеристика мотиваторів та демотиваторів діяльності

Чинники діяльності	Характеристика
Мотиватори	матеріальні мотиватори: грошові винагороди (премії, надбавки, бонуси за досягнення певних результатів), негрошові заохочення (путівки, подарункові сертифікати, оплата за харчування, проїзду, медичного страхування тощо)
	нематеріальні мотиватори – спрямовані на задоволення психологічних потреб працівників – визнання та похвала, кар'єрне зростання, залучення до прийняття можливих рішень, покращення умов праці
Демотиватори	фінансові чинники: низький рівень оплати праці, затримки з виплатами, відсутність прозорості в системі винагород можуть призвести до зниження мотивації та плинності кадрів
	психологічні та організаційні чинники: нечіткі обов'язки та завдання й відсутність зрозумілості щодо ролі працівника; відсутність/нестача зворотного зв'язку, ігнорування ідей співробітників; несправедливе ставлення, фаворитизм, відсутність рівних можливостей; надмірний контроль з боку керівництва

Джерело: сформовано автором на основі [2–5]

Водночас, ігнорування наявних демотиваторів або їх недооцінювання може мати серйозні негативні наслідки для діяльності підприємства. Фінансові труднощі, незадовільні умови праці, відсутність підтримки та визнання з боку керівництва, а також несправедливе ставлення — усе це формує у працівників відчуття знецінення та втрати сенсу професійної діяльності, що, своєю чергою, веде до зниження продуктивності, вигорання та плинності кадрів.

Таким чином, успішне управління мотивацією передбачає не лише стимулювання позитивної поведінки, а й системну роботу над усуненням факторів, що її послаблюють. Комплексний підхід до організації мотиваційної політики, який базується на регулярному аналізі потреб персоналу та створенні умов для їх реалізації, є запорукою стабільного розвитку підприємства та його конкурентоспроможності на ринку праці.

Література:

1. Мотиватори – тлумачення, орфографія, новий правопис онлайн. *Словник - тлумачний словник української мови, орфографічний словник онлайн.* URL: https://slovnyk.ua/index.php?swrd=МОТИВАТОРИ (дата звернення: 14.04.2025).

2. Губар О. Вплив факторів мотивації та демотивації персоналу на ефективність роботи державної санітарно-епідеміологічної служби України. *Інвестиції: практика та досвід.* 2009. № 17. С. 52-55.

3. Методи мотивації персоналу та управління в організації: стимулювання праці. URL: https://vcf.vn.ua/motivaciya-spivrobitnikiv-yak-pidvishhiti-motivaciyu-personalu-7-praktichnix-porad-5-golovnix-pomilok-pri-pidvishhenni-motivacii-pracivnikiv-v-organizacii (дата звернення: 14.04.2025).

4. Гунченко І. Впровадження механізмів нематеріальної мотивації персоналу. URL: https://confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/8_gunchenko.htm (дата звернення: 14.04.2025).

5. Войлісовська В. Психологічний супровід кадрової роботи: мотивація працівників. *Держслужбовець.* 2015. № 7. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2015/july/issue-7/article-9883.html (дата звернення: 14.04.2025).

Умерова Катерина Андріївна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Забезпечення розвитку особистості як ключова функція управління персоналом

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, яке постійно змінюється під впливом технологічних інновацій, глобалізації та соціально-економічних трансформацій, конкурентоспроможність підприємства дедалі більше визначається не лише якістю продукції чи рівнем автоматизації процесів, а й інтелектуальним і творчим потенціалом його працівників. Саме людський капітал виступає рушієм інновацій, адаптації до змін і довгострокового успіху організації. У цьому контексті забезпечення всебічного розвитку особистості працівника перестає бути другорядною функцією, а набуває пріоритетного значення як основна стратегічна функція управління персоналом.

Інвестування в професійний, інтелектуальний та особистісний розвиток працівників — це не лише демонстрація соціальної відповідальності підприємства перед своїм трудовим колективом, а й виважене управлінське рішення. Воно дає змогу підвищити ефективність праці, адаптивність співробітників до нових умов, їхню здатність до самостійного прийняття рішень, командної роботи, а також сприяє зміцненню корпоративної культури, зменшенню плинності кадрів та підвищенню рівня задоволеності роботою [4].

Розвиток особистості в межах системи управління персоналом передбачає цілісний підхід до формування у працівників не лише професійних навичок, але й особистісних компетенцій, які забезпечують їхню ефективну інтеграцію в робоче середовище. Йдеться про реалізацію комплексу заходів, які включають [3]:

– організацію професійного навчання (курси підвищення кваліфікації, тренінги, семінари, вебінари);

– формування лідерських навичок і вміння керувати іншими людьми, розв’язувати конфлікти, делегувати повноваження;

– розвиток емоційного інтелекту, що включає самосвідомість, емпатію, саморегуляцію та соціальні навички;

– покращення комунікативних здібностей, необхідних для ефективної взаємодії в команді та з клієнтами;

– формування стратегічного мислення та здатності бачити перспективу, прогнозувати ризики й обґрунтовувати рішення.

Такий розвиток потребує індивідуального підходу — врахування інтересів, мотивацій, рівня підготовки, стилю навчання та кар’єрних прагнень кожного працівника. Лише персоналізовані програми розвитку здатні максимально розкрити потенціал особистості й спрямувати його у русло цілей організації.

Одним із ключових моментів у забезпеченні розвитку працівників є інтеграція цього процесу з системою управління ефективністю. Під час проведення регулярного оцінювання діяльності співробітників (performance appraisal) виявляються як сильні сторони, які варто підтримувати, так і зони для вдосконалення, які потребують уваги. Саме ці результати стають підґрунтям для складання індивідуальних планів розвитку. Такі плани містять конкретні цілі, ресурси, терміни й очікувані результати навчання, що дозволяє зробити процес розвитку структурованим, вимірюваним і стратегічно орієнтованим. Цей підхід забезпечує безпосередній зв’язок між розвитком працівника і підвищенням його внеску в результати організації, дозволяючи перетворити навчання з абстрактного процесу на чітко вимірювану інвестицію.

Організації, що серйозно ставляться до особистісного розвитку співробітників, формують культуру безперервного навчання, яка пронизує всі рівні організації — від робітників до керівників. Важливим фактором тут є [1]:

– активна участь керівників, які не тільки підтримують розвиток підлеглих, але й самі слугують прикладом;

– надання якісного зворотного зв'язку — конструктивного, регулярного, орієнтованого на зростання;

– забезпечення горизонтальних і вертикальних можливостей кар'єрного просування;

– заохочення ініціативності та самонавчання, що формує внутрішню мотивацію до розвитку.

Завдяки цьому кожен співробітник відчуває, що його зусилля не залишаються поза увагою, а мають реальні перспективи — як для професійного, так і для особистісного зростання.

Забезпечення розвитку особистості в управлінні персоналом є процесом, вигідним як для працівника, так і для організації. Для працівника — це можливість реалізувати свій внутрішній потенціал, отримати нові знання, підвищити свою цінність як фахівця, досягти кар'єрного зростання, а також підвищити рівень самозадоволення і впевненості. Для організації — це шанс сформувати висококваліфіковану, вмотивовану та лояльну команду, здатну швидко адаптуватися до викликів, ініціювати інновації, якісно обслуговувати клієнтів і ефективно працювати на досягнення стратегічних цілей [2].

Таким чином, інвестування в розвиток особистості — це не витрати, а довгострокова інвестиція в людський капітал, яка формує основу діяльності стабільної, конкурентоспроможної та прогресивної організації. Успішні організації вже сьогодні активно реалізують відповідні стратегії, розуміючи, що головною конкурентною перевагою стають не ресурси чи технології, а персонал, який сам постійно розвивається і перетворює її у самонавчальну організацію.

Література:

1. Мельник В. Вплив стресу на розвиток особистості : передумови та детермінанти. *Actual Problems in the System of Education: General Secondary Education Institution – Pre-University Training – Higher Education Institution*. 2023. № 3. С. 458–464. DOI: https://doi.org/10.18372/2786-5487.1.17728.

2. Подзігун С., Пачева Н. Професійний розвиток та навчання персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76.

3. Федоришина Л., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 189–196. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-25.

4. Шаталова Л. Розвиток персоналу підприємства на основі формального навчання. *Via Economica*. 2024. № 6. С. 97–102. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-6-14.

Чорна Дарія Андріївна
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Застосування ШІ в процесі прийняття управлінських рішень

Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI) – це галузь комп'ютерних наук, що займається створенням систем, здатних виконувати завдання, які зазвичай потребують людського інтелекту. До таких завдань належать розпізнавання мови, навчання, планування, розуміння природної мови, прийняття рішень і візуальне сприйняття. AI працює через моделювання когнітивних процесів людини: шляхом аналізу закономірностей у мисленні, обробці інформації та прийнятті рішень. Результатом цих досліджень є створення інтелектуального програмного забезпечення, роботизованих систем та аналітичних платформ, які можуть автономно або напівавтономно вирішувати складні завдання в різних сферах діяльності – від медицини до фінансів і промисловості. Очевидно, що штучний інтелект (ШІ) здійснив революцію практично у всіх галузях, від алгоритмів пошуку та інтелектуальних пристроїв до робототехніки та зброї.

Стрімкий розвиток науки та технологій відкриває нові можливості для ефективного управління бізнес-процесами, зокрема через впровадження інноваційних інструментів на основі штучного інтелекту (ШІ). Завдяки використанню ШІ можна значно розширити потенціал компаній, виявити перспективні напрями розвитку для бізнес-одиниць та максимально реалізувати ринкові можливості [4]. Штучний інтелект активно застосовується для обробки великих обсягів даних і прогнозування майбутніх тенденцій, що дозволяє покращити точність оцінки інноваційних проєктів, виявити приховані закономірності й взаємозв’язки, які складно виявити за допомогою традиційних аналітичних методів [2].

Варто розглядати ШІ не лише як інструмент, що імітує людське мислення, а й як самонавчальну систему, здатну генерувати власні метаалгоритми для вирішення нестандартних завдань, із якими вона раніше не стикалася. Така властивість є надзвичайно цінною в управлінні організацією, особливо при розв’язанні неструктурованих або слабко структурованих управлінських завдань. Неструктуровані рішення, як правило, мають ключове значення для довгострокового розвитку компанії, досягнення стратегічних цілей або навіть забезпечення її виживання. Однак складність таких рішень полягає у високій невизначеності щодо необхідних ресурсів та очікуваних результатів, а також у неможливості точно оцінити ймовірність досягнення бажаного ефекту [1].

Штучний інтелект поступово стає невід’ємною частиною управлінських процесів, докорінно трансформуючи традиційні підходи до прийняття рішень. Актуальність застосування ШІ в процесі прийняття управлінських рішень обумовлена кількома важливими чинниками, що зумовлюють постійний розвиток і впровадження ШІ в бізнес-процеси: швидкість змін у бізнес-середовищі; перехід до цифрових технологій; масштабування даних та великий обсяг інформації; аналіз трендів та прогнозування; підвищення конкурентоспроможності через інновації; важливість об'єктивності у прийнятті рішень; розвиток технологій штучного інтелекту; вплив пандемії та глобальних криз; міжнародний тренд на впровадження ШІ.

Одним із найпоширеніших методів штучного інтелекту, що використовується у системах підтримки прийняття рішень, є машинне навчання [3]. Цей метод базується на тому, що комп'ютерні алгоритми аналізують дані, виявляють у них закономірності та залежності з метою прогнозування або ухвалення рішень.

Іншим важливим методом є експертні системи – програмні рішення, які використовують базу знань та досвід фахівців певної галузі для формулювання прогнозів і надання рекомендацій. Такі системи широко впроваджуються в медицині, фінансах, праві та бізнесі.

Третім значущим методом є нейронні мережі**,** що наслідують принципи функціонування людського мозку. Вони застосовуються для розпізнавання образів, обробки природної мови, керування роботами й інших завдань. Нейронні мережі активно використовуються для аналізу даних і прогнозування в системах прийняття рішень.

Ще одним методом є генетичні алгоритми, які імітують еволюційні процеси через мутації та схрещування для пошуку найкращих рішень. Їх активно застосовують для оптимізації процесів управління і вирішення складних завдань.

Крім того, штучний інтелект активно використовується для автоматизації прийняття рішень і управління процесами**.** Наприклад, системи автоматичного контролю за допомогою датчиків і алгоритмів ШІ здатні здійснювати моніторинг і оптимізацію виробничих процесів, що сприяє підвищенню ефективності та безпеки.

Методи штучного інтелекту дозволяють швидко аналізувати великі масиви даних, робити обґрунтовані прогнози та ухвалювати рішення на основі знань і накопиченого досвіду. Сьогодні системи на основі ШІ стали невід'ємною частиною діяльності компаній та організацій, які прагнуть зміцнити свою ефективність і безпеку конкурентоспроможність.

Разом із тим, важливо враховувати і потенційні ризики, пов'язані із застосуванням ШІ у процесах прийняття рішень і управлінні. Серед таких ризиків – втрата прозорості ухвалених рішень, зниження їх обґрунтованості, а також можливість виникнення непередбачуваних наслідків у разі недостатнього контролю та моніторингу за роботою систем.

Таким чином, впровадження систем штучного інтелекту в процес прийняття управлінських рішень має великий потенціал у різних сферах і стає ключовим напрямом розвитку як сучасної науки, так і практичної діяльності. У той же час важливо зосередитися на підготовці висококваліфікованих кадрів, забезпечити відповідне фінансування та створити належні умови для розвитку цієї перспективної технології.

Штучний інтелект відкриває нові горизонти в управлінні бізнесом і прийнятті рішень, сприяючи аналізу даних, автоматизації процесів і обґрунтованим рішенням. Однак, його застосування вимагає ретельного підходу і врахування етичних аспектів. Штучний інтелект стає невід'ємною складовою сучасного управління і бізнесу, підвищуючи їх ефективність і конкурентоспроможність.

Література:

1. Арзянцева Д., Захаркевич Н., Іжевський П., Крушинська А. Використання штучного інтелекту в процесі ухвалення управлінських рішень на підприємстві. *Наукові інновації та передові технології.* 2024. №6(34). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-713-725.

2. Басюркіна Н., Лизогуб А. Модель прийняття інноваційно-інвестиційних рішень щодо розвитку сучасних підприємств. *Успіхи і досягнення у науці.* 2024. №4(4). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-646-660.

3. Бідюк, П.І. Системи і методи підтримки прийняття рішень. 2022. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/48418/1.pdf.

4. Шевчук А. Стратегічні альтернативи в системі управління бізнес процесами:штучний інтелект та урядова стратегія 2027. *Наукові перспективи.* 2024. № 5(47). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-1011-1025

Шевцова Анна Сергіївна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Логістика та цифрові інструменти управління ланцюгом поставок

У сучасних умовах динамічного розвитку глобальної економіки, управління ланцюгами поставок та логістика стають все більш важливими. Конкуренція між компаніями відбувається не лише на рівні продукту або ціни, а й на рівні швидкості, надійності та ефективності логістичних процесів. Цифрова трансформація включає сукупність переваг, актуальних для будь-якого типу бізнесу: збільшує інтерес клієнтів до продуктів або послуг підприємства, оптимізує процеси логістики, покращує досвід клієнтів та рівень їх задоволеності, підвищує прозорість і адаптивність ланцюгів постачання, забезпечує зростання трафіку, сприяючи зростанню обсягів виручки або скороченню витрат [1].

Цифрова трансформація значно впливає на логістику, підвищує ефективність, зменшує витрати та покращує процеси моніторингу та прозорості в управлінні ланцюгами поставок. Однак з новими можливостями виникають і нові виклики, які вимагають уваги. Компанії повинні інвестувати у відповідні технології, забезпечити навчання персоналу та вирішувати питання, пов’язані з кібербезпекою. Використання технології блокчейн також відкриває додаткові шляхи для поліпшення контролю над рухом товарів.

Ланцюги постачання є ключовим поняттям у логістиці, найпростішим визначенням цього терміну є: «ланцюг постачання» - це система організацій, процесів, ресурсів і дій, спрямованих на створення, виробництво, розподіл і доставку товарів або послуг кінцевому споживачу. Він включає весь шлях - від постачання сировини до передачі готової продукції споживачам. Ефективно налагоджений ланцюг постачання сприяє скороченню затримок, оптимізації витрат і забезпеченню безперервного руху товарів на світових ринках [2]. Незважаючи на те, що послідовність процесів у ланцюгах постачання була ґрунтовно досліджена протягом десятиліть, питання організації інформаційних потоків залишається недостатньо вивченим. Складність його аналізу зумовлена динамічними змінами інформаційного середовища як у внутрішніх, так і зовнішніх ланцюгах постачання.

Це особливо актуально сьогодні, коли Україна та її економіка перебувають під впливом військових дій, вимагаючи переміщення великих груп людей всередині та зовні, військової техніки, обладнання, гуманітарної допомоги по території країни. Порушення традиційних маршрутів, руйнування інфраструктури та постійна небезпека змусили український бізнес шукати нові підходи до організації поставок. У таких умовах цифрові інструменти стали критично важливими для забезпечення безперервності, гнучкості та адаптивності ланцюгів постачання. Управління ланцюгами поставок вимагає сьогодні високої швидкості прийняття рішень, глибокої інтеграції з партнерами, можливості миттєвого аналізу ризиків і перебудови логістичних маршрутів у реальному часі. Також набуває значення створення гнучких, багаторівневих ланцюгів поставок із резервними шляхами доставки, що мінімізують ризики перебоїв у забезпеченні товарами та послугами. В умовах війни стратегічним стає не тільки оперативне управління матеріальними потоками, але й ефективна робота з інформаційними потоками - своєчасне отримання, обробка й обмін даними між усіма учасниками ланцюга. У цьому контексті цифрові інструменти виступають не просто допоміжними засобами, а стають основою для прийняття оперативних рішень, оптимізації ресурсів та забезпечення стійкості бізнес-процесів. На сьогоднішній день існує широкий спектр цифрових рішень,

які допомагають ефективно керувати ланцюгами постачання навіть у кризових умовах. Основні з них представлені у таблиці 1.

Таблиця 1. Цифрові рішення для оптимізації логістики та ланцюгів постачання

Цифровий інструмент	Призначення та можливості
ERP-системи (SAP, Microsoft Dynamics)	Централізоване управління ресурсами підприємства, координація фінансів, закупівель, виробництва та логістики.
TMS-платформи (Oracle Transportation Management, SAP TM)	Оптимізація маршрутів, планування перевезень, управління витратами на транспортні операції.
CRM-системи (Salesforce, Zoho CRM)	Підтримка комунікації з клієнтами та партнерами, управління продажами та обслуговуванням.
Платформи електронного документообігу (Вчасно, M.E.Doc)	Спрощення обміну документами (накладні, рахунки, контракти) без фізичної присутності.
WMS-системи (Warehouse Management System)	Автоматизація обліку на складах, контроль запасів, оптимізація розміщення товарів.
Системи відстеження вантажів (Track&Trace-сервіси)	Моніторинг місцезнаходження товарів у реальному часі, своєчасне сповіщення про затримки.
Big Data-аналітика (Power BI, Tableau)	Прогнозування попиту, аналіз ефективності ланцюгів поставок, виявлення вузьких місць.
Інтернет речей (IoT)	Збір даних із сенсорів на транспортних засобах, контейнерах, складах для оперативного контролю умов перевезення.
Блокчейн-рішення	Підвищення прозорості та безпеки транзакцій і логістичних процесів, боротьба з підробками в поставках.

Джерело: складено автором на основі систематизації [3, 4]

Використання цифрових інструментів у логістиці забезпечує більш ефективне планування ресурсів, нагляд за маршрутами доставки, зменшення витрат на доставку та підвищення рівня обслуговування клієнтів. Завдяки ERP та TMS Systems, компанії можуть зосередити всі лінії товарів, інформації та фінансів, що особливо важливо в умовах нестабільного середовища. Системи CRM підтримують тісні стосунки з партнерами та споживачами, що допомагає швидко задовольнити потреби та швидко приймати рішення. Натомість, впровадження електронного документообігу та цифрової ідентифікації дозволяє суттєво скоротити час на оформлення перевезень, митного контролю та обробки замовлень. Автоматизація процесів збільшує прозорість ланцюга поставок і допомагає запобігти помилкам, особливо актуально в умовах воєнного стану, коли збої у ланцюгах постачання можуть мати суттєві наслідки [5].

Загалом, цифрова трансформація логістики сприяє створенню "розумних" ланцюгів поставок, що характеризується пристосованістю, стійкістю до ризику та високим рівнем самостійності в прийнятті оперативних рішень. Цифрові інструменти не просто оптимізують логістичні процеси, а стають основою для підвищення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств у сучасних складних умовах.

Література:

1. Чмерук Г.Г., Краліч В.Р., & Бурлакова І.А. (2018) Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств. *Причорноморські економічні студії,* 34, 97–101.

2. Що таке ланцюг поставок і управління ланцюгами поставок (SCM)? URL: https://logos3pl.com/uk/blog/what-are-supply-chain-and-supply-chain-management-scm/

4. Гірна О.Б. Цифрові технології в управлінні ланцюгами постачання. *Економічний простір.* 2025. №199. С. 20–25. URL: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/03/199-20-25-girna.pdf

5. Колешня Я.О. Цифрова логістика. Навчально-методичний комплекс дисципліни/ Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 63 с. URL: https://ela.kpi.ua/items/43d27e6c-0313-4b72-b801-52e8c326bf36

6. Колодізєва Т.О. Управління ланцюгами поставок: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 262 с.

Щепанська Альбіна Олександрівна,

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Сучасні тенденції в управлінні ланцюгом поставок

У сучасних умовах господарювання ланцюг поставок розглядається не лише як сукупність логістичних операцій, а як складна багатокомпонентна система, що охоплює усі етапи руху продукції – від постачальника сировини до кінцевого споживача. Він включає взаємопов'язані процеси закупівель, виробництва, зберігання, транспортування, дистрибуції та обслуговування клієнтів [1-3]. Ефективне управління цією системою має ключове значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку, особливо в умовах динамічних змін.

Управління ланцюгом поставок в умовах сьогодення зазнає суттєвих змін під впливом глобалізації, цифровізації, загострення конкурентної боротьби та зростання вимог до сталого розвитку. Однією з провідних тенденцій є активне впровадження цифрових технологій, серед яких важливу роль відіграють системи штучного інтелекту, автоматизація процесів, використання Big Data, інтернету речей та аналітики для прогнозування попиту, управління запасами, оптимізації маршрутів і підвищення загальної продуктивності. Це дозволяє підприємствам краще контролювати складні логістичні мережі, забезпечувати прозорість усіх етапів постачання та підвищувати швидкість і точність прийняття управлінських рішень.

Також зростає увага до побудови стійких, адаптивних і гнучких ланцюгів поставок, які здатні ефективно реагувати на зовнішні потрясіння – від економічних криз і воєнних дій до природних катастроф і глобальних епідемій. Підприємства дедалі частіше диверсифікують джерела постачання, інтегрують альтернативні маршрути доставки, створюють резервні виробничі потужності та інвестують у логістичну інфраструктуру. Глобальні виклики сприяють розвитку концепції локалізації виробництва та формування коротших, так званих «локальних» або «регіональних» ланцюгів, що допомагає зменшити логістичні ризики, скоротити витрати та підвищити гнучкість реагування на зміну попиту.

Важливе місце у сучасних стратегіях управління займає екологічна та соціальна відповідальність [1, 2]. Підприємства все активніше інтегрують принципи сталого розвитку у свої ланцюги поставок, впроваджуючи ресурсоощадні технології, зменшуючи викиди парникових газів, мінімізуючи відходи виробництва та забезпечуючи дотримання етичних стандартів праці. Ці аспекти все частіше розглядаються не як додаткові ініціативи, а як невід'ємна складова репутації бренду. Відповідність соціальним та екологічним критеріям стає обов'язковою умовою для співпраці з міжнародними партнерами, впливає на лояльність споживачів та привабливість підприємства для інвесторів.

Загалом, сучасні тенденції в управлінні ланцюгом поставок спрямовані на досягнення балансу між ефективністю, інноваційністю та відповідальністю [2]. Це вимагає від підприємств постійного вдосконалення логістичних процесів, адаптації до

мінливого середовища, використання інноваційних технологій та готовності до комплексної трансформації бізнес-моделі в умовах нових викликів.

Управління ланцюгом поставок у сучасних реаліях супроводжується численними викликами, що виникають як під впливом глобалізації, так і внаслідок локальних змін. Основні труднощі пов'язані зі зростаючою нестабільністю зовнішнього середовища, що проявляється у перебоях постачання, логістичних затримках, запровадженні нових торговельних бар'єрів, коливаннях валютних курсів, зростанні цін на енергоносії та вартості сировини. Одночасно зростає необхідність оперативної адаптації логістичних рішень до динаміки ринку, змін у споживчих вподобаннях, а також посилення вимог до якості обслуговування, швидкості доставки та прозорості операцій.

В умовах війни в Україні управління ланцюгом поставок стикається з безпрецедентними ризиками, які суттєво впливають на стабільність бізнес-процесів та забезпечення життєдіяльності підприємств. Основні загрози пов'язані з фізичним знищенням об'єктів критичної інфраструктури, обмеженням транспортної доступності, руйнуванням складів, порушенням логістичних маршрутів, блокуванням постачання сировини, комплектуючих та готової продукції. Частина регіонів втрачає можливість повноцінно брати участь у внутрішньому та зовнішньому обігу ресурсів, що змушує компанії розробляти альтернативні маршрути та створювати нові логістичні моделі в екстремальних умовах.

Невизначеність у сфері безпеки та загроза ескалації бойових дій впливають не тільки на фізичне переміщення товарів, а й на поведінку учасників ринку: постачальників, контрагентів, споживачів. Часто неможливо точно передбачити зміни у структурі попиту, обсягах замовлень або термінах виконання зобов'язань, що призводить до дезорганізації складів, зростання витрат на зберігання, затримок у виробництві та необхідності екстреного перерозподілу ресурсів. У таких умовах навіть найретельніше планування може виявитися недостатнім без здатності до гнучкої та швидкої адаптації.

Крім того, фінансові ризики набувають особливої гостроти через нестабільність банківської системи, порушення розрахунків із партнерами, зростання кількості неплатежів та обмеження в доступі до кредитних ресурсів. Багато підприємств змушені одночасно управляти обмеженими грошовими потоками, валютними ризиками, втратами прибутку та необхідністю фінансування заходів безпеки персоналу й захисту товарів. Це змінює пріоритети в управлінні ланцюгами поставок: на перше місце виходять гнучкість, багатоканальність, оперативність рішень і підвищення рівня автономності окремих ланок системи.

У таких реаліях особливого значення набуває стратегічний ризик-менеджмент, який має включати не лише оцінку традиційних операційних загроз, а й передбачати сценарне планування, формування запасів критично важливих ресурсів, розробку антикризових логістичних стратегій, пошук нестандартних партнерств, а також інтеграцію новітніх технологічних рішень навіть за умов обмежених ресурсів. Саме здатність до швидкої мобілізації та адаптації стає запорукою виживання підприємств і відновлення економічної стійкості країни в умовах війни.

Література:

1. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посібник. Львів: Ви-во Національного університету «Львівська політехніка», 2020. 848 с.

2. Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика: підручник. К.: НУХТ, 2022. 334 с.

3. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

СЕКЦІЯ 3
АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ЦИРОВІЗАЦІЇ

Буряк Тетяна Юріївна,
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету фінансів та обліку Західноукраїнського національного університету

Суперечності та ризики реформування спрощеної системи оподаткування

В умовах збереження несприятливих безпекових ризиків, посилення політичної турбулентності особливого значення для забезпечення стійкості економіки України набуває розвиток малого бізнесу, який демонструє високу гнучкість і адаптивність до несприятливих зовнішніх факторів, здатність підтримувати підприємницьку ініціативу. Важливу роль у створенні сприятливих умов для розвитку малого бізнесу відіграє спрощена система оподаткування, оскільки цей спеціальний режим дозволяє знизити податковий тиск й стимулює мікропідприємців до прозорої діяльності в Україні. Серед наукової спільноти утвердилась думка, що спрощена система оподаткування сприяє малому й середньому підприємництву, забезпечуючи рівноправність організаційно-правових форм діяльності. Вона дає можливість поетапно переходити між рівнями при зміні критеріїв відповідності, створюючи умови, за яких податкове навантаження відповідає спроможності суб'єкта сплачувати податки [3, с. 73].

Право на застосування спрощеної схеми оподаткування визначається на підставі належності платника до певної групи. Конкретні ставки єдиного податку визначені лише для платників третьої групи (3% або 5%, залежно від статусу платника ПДВ) та четвертої групи (ставки залежать від категорії земель та їх розташування [1]). Водночас для платників першої та другої груп законодавчо встановлені лише максимальні межі ставок єдиного податку – не більше 10% від прожиткового мінімуму для першої групи та не більше 20% від мінімальної зарплати для другої групи. Диференціація ставок єдиного податку істотно модифікує податкове навантаження на підприємців, посилюючи його регуляторний ефект. Водночас, ця система спрощує процедури ведення обліку, що дуже важливо для представників мікропідприємництва [5, с. 184].

Хоча у 2022–2024 роках спостерігалось певне скорочення кількості фізичних осіб-підприємців (ФОП), сума сплаченого учасниками спрощеної системи оподаткування єдиного податку демонструє стійку тенденцію до зростання навіть в умовах війни. Незважаючи на макроекономічну нестабільність, спричинену військовими діями в Україні, та підвищену вразливість малого бізнесу до внутрішніх і зовнішніх факторів, підприємці демонструють здатність вести активну підприємницьку діяльність. Відтак, це дає підстави позитивно характеризувати спрощену систему оподаткування та визначати раціональність її розвитку [2]. Водночас, виявлені недоліки (обмеження щодо видів діяльності, обмеження способів розрахунків, використання системи для мінімізації податків) створюють потребу в її вдосконаленні та реформуванні [4, с. 126].

Попри очевидні переваги спрощеної системи оподаткування, плани уряду щодо реформування податкової системи ставлять під сумнів перспективи її збереження. Так, прийнята урядом Національна стратегія доходів на 2024–2030 роки передбачає цілі щодо вдосконалення процедур збору податків, посилення контролю за дотриманням податкового законодавства, боротьби з тіньовою економікою та забезпечення стабільних податкових надходжень до бюджету. Важливим елементом цього документу є реформа спрощеної системи оподаткування, спрямована на усунення можливостей зловживання її перевагами великими компаніями, які викривляють конкурентне середовище.

Заплановані зміни у фіскальній політиці передбачають посилення регулювання та зміну механізмів оподаткування, що суттєво вплине на підприємницьке середовище. Зміни торкнуться не лише загальних податкових ставок, а й структурної перебудови адміністрування податків, що матиме неоднозначний ефект на різні галузі економіки. Особливо значущими є нововведення для малого бізнесу та аграрного сектору.

Одним із ключових аспектів реформи є зростання фіскального тиску на мікро- та малий бізнес. Зміни у механізмах звітності та адміністрування можуть створити додаткові операційні витрати для підприємств, що потенційно призведе до збільшення масштабів тіньової економіки. Дослідження Світового банку та OECD вказують, що надмірна фіскальна бюрократія без компенсаторних стимулів часто провокує ухилення від оподаткування, зниження офіційної зайнятості та перехід компаній до юрисдикцій із менш жорсткими регуляторними вимогами.

Особливо чутливий до податкових нововведень аграрний сектор через високу залежність фермерських господарств від державної підтримки. Заплановане виключення великих аграрних компаній із четвертої групи платників єдиного податку може сприяти більш справедливому перерозподілу податкового навантаження. Однак відсутність належних компенсаторних механізмів для малих фермерів може спричинити втрату їх конкурентних позицій через зростання податкових витрат. За аналогією з реформами в країнах ЄС, без підтримки з боку держави, агровиробники можуть скорочувати обсяги виробництва, що вплине на продовольчу безпеку. Міжнародна практика свідчить, що успішні реформи оподаткування поєднують посилення фіскального контролю з механізмами стимулювання – зокрема, через зниження податкового навантаження на інноваційні бізнеси чи стартапи.

Окрім чисто економічних аспектів, заплановані реформи можуть мати негативні соціальні наслідки, зокрема призвести до зростання безробіття та зниження рівня доходів серед соціально вразливих груп. Без ефективних заходів для забезпечення фіскальної рівноваги можливе збільшення нерівності у розподілі бюджетних ресурсів між регіонами, що посилить соціальну напругу.

Заплановані зміни у податковій політиці мають комплексний характер і потребують ретельного аналізу для попередження їх негативних наслідків. Досвід розвинених економік демонструє, що ефективність фіскальних реформ значною мірою залежить від чіткої регуляторної політики та виважених компенсаторних механізмів.

У цілому, спрощена система оподаткування залишається важливим інструментом підтримки малого бізнесу. Вона сприяє зростанню податкових надходжень, зниженню тінізації економіки та розвитку підприємництва. Але майбутні реформи у цій сфері вимагають обережного підходу для забезпечення балансу між фіскальною стабільністю, підтримкою малого бізнесу та підвищенням добробуту населення.

Література:

1. Податковий кодекс України від 01.04.2025 року № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text

2. Горин В. П., Була П. В., Чорноус В. С. Податкова політика України в умовах воєнного часу: реалії, безпекові виклики та перспективи подолання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 23-31.

3. Греца Я. В. Зміст, правові засоби та межі податкового планування: зарубіжний досвід та українська практика. Монографія. Ужгород: ТОВ «РІК-У», 2020. 420 с.

4. Греца Я. В. Правові аспекти застосування спрощеної системи оподаткування під час здійснення податкового планування. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: юридичні науки. 2020. Том 31 (70). № 1. С. 124–128.

5. Аністратенко Ю.І. Спрощена система оподаткування, обліку та звітності: переваги та недоліки. *Наше право*. 2013. № 12. С. 180–184.

Вітценко Леонід Русланович
здобувач освіти на бакалаврському рівні Запорізького національного університету

Цифровізація обліку виробничих запасів на українських підприємствах

В сьогоднішніх умовах ведення цифровізованого обліку виробничих запасів на підприємствах України є необхідністю через євроінтеграцію української держави та крокування країни у ногу із часом.

Основними документами, що зазначають правильне ведення обліку виробничих запасів в Україні є Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» та Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку (далі – НП(С)БО) 9 «Запаси», що визначають наступні види запасів:

- сировина, основні й допоміжні матеріали, пально-мастильні матеріали, запасні частини, тара;
- інвентар, господарське приладдя, інструменти, оснащення та пристрої, змінне обладнання, спеціальний (захисний) та фірмовий одяг і взуття, тимчасові споруди та пристрої;
- тварини на вирощуванні та відгодівлі;
- продукція сільськогосподарського виробництва;
- товари;
- готова продукція.

Регулювання запасів у веденні бухгалтерського обліку здійснюється згідно з НП(С)БО 9, де у п. 16 визначено методи оцінки вибуття запасів. До таких методів належать:

- метод ФІФО (першим прийшов — першим вибув);
- метод ідентифікованої собівартості окремої одиниці запасів;
- нормативні витрати;
- ціни реалізації;
- метод середньозваженої собівартості.

Обраний метод оцінки застосовується до відповідної групи запасів протягом усього звітного року. У випадках, коли запаси мають особливий порядок використання (наприклад, дорогоцінні метали або каміння), або коли вони не можуть бути взаємозамінними, оцінка проводиться за фактичною собівартістю кожної окремої одиниці виробничих запасів.

Цифровізація обліку виробничих запасів в Україні відбувається на тлі глибоких зовнішніх і внутрішніх викликів. Насамперед, повномасштабна війна зумовила значну втрату матеріально-технічної бази: знищено склади разом з товарно-матеріальними цінностями підприємства, обладнання, сервери, а багато бізнесів були змушені евакуюватись або припинити діяльність. Перебої з електропостачанням, зв’язком та інтернетом ускладнюють роботу з хмарними рішеннями та з доступом до цифрових баз даних, що робить ведення обліку запасів у реальному часі майже неможливим у прифронтових регіонах.

Додатковим фактором є глобальна геополітична нестабільність, у тому числі посилення напруги між США, Китаєм і росією. Українські підприємства значною мірою залежать від іноземних програмних продуктів, зокрема західних ERP-систем. У контексті санкцій, кібервійн та політичних рішень це створює ризики втрати доступу до хмарних платформ або обмеження функціоналу. Також порушення глобальних ланцюгів постачання ускладнює закупівлю сучасного обладнання для автоматизації обліку – серверів, сканерів тощо.

Фінансовий стан підприємств також залишається слабким. У воєнний час основний фокус бізнесу направлений на його виживання, а не на цифрову трансформацію. Впровадження сучасних інформаційних облікових систем часто є надто витратним кроком для малого і середнього бізнесу, а державна підтримка або податкові стимули у цій сфері майже відсутні. Додатково слід зазначити загострення кадрового голоду – ІТ-фахівці виїжджають за кордон або мобілізуються, а рівень цифрової грамотності багатьох бухгалтерів та управлінців залишається низьким. Це викликає спротив впровадженню нових рішень та зберігає прихильність до застарілого паперового документообігу, яке більш схильне до повного знищення під час ракетних атак на міста.

Для успішної цифровізації обліку виробничих запасів в умовах війни в Україні необхідно насамперед забезпечити відновлення інфраструктури — доступ до електроенергії, зв'язку та інтернету. У регіонах, що постраждали від бойових дій, підприємства втратили склади, сервери та офіси, що ускладнює використання хмарних систем. Необхідні державні та донорські програми із забезпечення бізнесу генераторами, автономним інтернетом (наприклад Starlink) та базовим ІТ-обладнанням.

Паралельно важливо зменшити залежність від іноземного програмного забезпечення, зокрема західних ERP-систем, які можуть стати недоступними через санкції чи геополітичні обмеження. Україна потребує власних або відкритих ERP-рішень, адаптованих до національних умов, із державною або змішаною підтримкою їх розробки та впровадження.

Оскільки більшість малого і середнього бізнесу зосереджений на виживанні, важливо запровадити фінансові стимули – податкові пільги, дотації чи гранти на впровадження українських або закордонних облікових систем. Це дозволить зменшити бар'єри для переходу до цифрового формату.

Крім того, гостро стоїть питання кадрового забезпечення. Війна спричинила відтік ІТ-фахівців та загострила дефіцит цифрової грамотності серед бухгалтерів і управлінців. Вирішити це можна через безкоштовні онлайн-курси, практичні тренінги та співпрацю з освітніми платформами.

Підводячи підсумки слід сказати, що таким чином вирішення технічних, програмних, фінансових і освітніх проблем повинно здійснюватися комплексно – у вигляді єдиної державної стратегії цифровізації обліку. Лише така системна інтеграція зусиль дозволить забезпечити стійкий перехід бізнесу до цифрового формату навіть у складних умовах воєнного часу.

Література:

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (дата звернення 30.04.2025);

2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text (дата звернення 30.04.2025);

3. Козак В.Г., Олійник В.О. «Особливості екаунтингу виробничих запасів в умовах воєнного стану в україні: уроки з міжнародного досвіду», Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3075 (дата 30.04.2025);

4. Сойма С.Ю., Білоусько Т.Ю., Вдовічена О.Г. «Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни», URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1897 (дата звернення 30.04.2025).

Журило Тарас Анатолійович,
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету фінансів та обліку Західноукраїнського національного університету

Електронне адміністрування податків в Україні: переваги та ризики в умовах воєнного часу

В сучасних умовах глобальної цифровізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій у всіх сферах суспільного життя електронне адміністрування стає ключовим чинником ефективності функціонування системи оподаткування. Для України, яка прагне до інтеграції в європейський економічний простір та створення сприятливого середовища для ведення бізнесу, впровадження сучасних цифрових технологій у сфері оподаткування є важливим завданням, що здатне зменшити витрати часу на виконання податкових зобов'язань платниками податків, звузити поле для корупції і зловживань [1].

Електронне адміністрування податків – механізм, який передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для здійснення податкових процедур, починаючи від реєстрації платників, подання звітності до сплати податків, а також проведення податкових перевірок. Його впровадження покликане налагодити взаємодію держави та платників, мінімізувати корупцію, спростити процедури сплати податків та знизити адміністративні витрати [2].

Передумовами для впровадження електронного адміністрування податків стали потреби оптимізувати процес збору та обробки кожного разу більшої інформації, пов’язаної із процесами оподаткування, оскільки кількість платників податків має тенденцію до збільшення, як і зростає складність відстеження господарських процесів для забезпечення об’єктивності й повноти оподаткування. Значну роль у цифровізації адміністрування податків відіграє технологічний прогрес, адже загальна доступність інтернет-зв'язку робить процес справляння податків зручнішим та швидшим.

За останні роки Україна досягла значного прогресу у впровадженні елементів електронного адміністрування податків. Зокрема, створення Електронного кабінету платника податків стало зручним цифровим сервісом для взаємодії платників та Державної податкової служби України. У кабінеті кожен платник має можливість подати податкову звітність в електронній формі, сплачувати податки онлайн, реєструвати податкові накладні та послуги. Наприклад, підприємство або фізична особа підприємець щомісячно подають декларацію з ПДВ. За допомогою електронного кабінету платника подання є зручнішим та швидшим, ніж паперовий варіант.

Іншим здобутком інтеграції цифрових технологій у процеси адміністрування фіскальних платежів є електронний документообіг між органами податкової служби та платниками. Замість обміну паперовими документами, які потребують друку, підписання, доставки, операції відбуваються електронно. Документи доставляються миттєво, що в свою чергу дозволяє зменшити час на отримання та обробку. Електронна фіксація усіх операцій дозволяє уникнути втрати документів та зменшити ризики фальсифікації.

Не зважаючи на переваги цифровізації процесу адміністрування податків, вона спричинила виникнення низки проблем та викликів. Зокрема, суттєвою перешкодою на шляху повноцінного впровадження цифровізованого оподаткування є недостатній рівень цифрової грамотності платників. Варто зазначити, що перехід від паперового до електронного адміністрування податків – складний та тривалий процес, адже потрібен час, щоб підприємці звикли та опанували цей механізм.

Іншим викликом для поглиблення цифровізації процесів оподаткування є те, що в умовах воєнного часу суттєво зріс ризик кібератак. Збільшення обсягів електронної

інформації вимагає посилення заходів щодо її захисту від несанкціонованого доступу. Забезпечення надійного захисту інформації сприятиме підвищенню довіри платників до електронних сервісів та забезпечить стабільність роботи податкової системи [3].

Подальша інтеграція інформаційних систем у процеси оподаткування забезпечить безперебійну роботу електронних сервісів, збільшить зручність і швидкість сплати податків та зборів. Посилення кібербезпеки та захисту даних за допомогою сучасних систем, а також регулярного аудиту систем безпеки підкріпить довіру у користувачів електронних ресурсів і зменшить ризики витоку персональних даних.

Вагомі перспективи інтеграції цифрових технологій у процеси взаємодії між платниками податків та органами податкової служби відкриває розвиток штучного інтелекту та інтернет-мереж. Зокрема, у зарубіжній практиці технологію штучного інтелекту використано для організації діяльності спеціалізованих чат-ботів, які надають платникам податків корисну інформацію, пов’язану з процесами виконання податкових зобов'язань [4]. Чат-боти можуть виступати у якості загального інформаційного ресурсу, надаючи відповідні на найбільш поширені запитання зі сфери оподаткування, але також мати функцію персоналізованого консультанта, який надає податкові консультації на підставі завантажених документів із збереженням конфіденційності даних користувачів.

Попри вагомі переваги, які може забезпечити використання технології штучного інтелекту в контексті оперативного доступу платників до податкової інформації, пошуку відповідей на проблемні питання з оподаткування, питання тотального впровадження цієї технології поки дискусійне. Ця дискусійність насамперед пов’язана із недостатнім рівнем розвитку цієї технології, яка може зіштовхуватись із обмеженнями при обробці складних або нестандартних питань, неправильно зрозуміти їхню суть, що впливає на об’єктивність відповідей. Відповідно, попри оперативність роботи податкових чат-ботів, існує необхідність збереження нагляду людини-оператора для можливого реагування на технічні помилки та інші збої у його роботі. Незважаючи на тимчасові труднощі, успішна реалізація політики цифровізації у сфері оподаткування дозволить зробити взаємодію платників з податковими органами зручнішою, а систему оподаткування – зрозумілою і такою, що стимулює економічну активність. Розширення обсягу відкритих даних у податковій сфері також сприятиме підвищенню рівня громадського контролю та боротьбі з корупцією.

Література:

1. Горин В. П., Була П. В., Чорноус В. С. Податкова політика України в умовах воєнного часу: реалії, безпекові виклики та перспективи подолання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 23-31.

2. Дем’янчук І. А., Коваль Л. А., Ліщук Н. В., Козак С. В. Сутність податкового адміністрування в умовах реалізації сучасної податкової політики України. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7632

3. Замасло О. Т., Зарівна А. В. Система електронного адміністрування податків в Україні в умовах глобальної цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 244–252. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-244-252

4. Лагодієнко Н. В., Скляр Л. Б., Степаненко С. В. Електронне адміністрування податків як засіб підвищення ефективності їх сплати. *Економічний простір*. 2022. № 178. С. 78-82. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-13

Миколенко Тетяна Михайлівна,
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету обліку та фінансів
Полтавського державного аграрного університету

Екологічна відповідальність бізнесу: роль податків у формуванні корпоративної соціальної відповідальності

Екологічна відповідальність бізнесу стала невід'ємною частиною сучасної корпоративної стратегії, що спрямована не лише на економічний успіх, а й на зменшення негативного впливу на довкілля. В умовах глобальних викликів - змін клімату, виснаження ресурсів, забруднення води та повітря - інтеграція екологічних аспектів у бізнес-процеси є необхідною умовою сталого розвитку. Зростаючий інтерес з боку споживачів, інвесторів і держав до соціальної та природоохоронної відповідальності бізнесу робить ці питання стратегічно важливими. Корпоративна соціальна відповідальність охоплює економічні, соціальні й екологічні практики, зокрема збереження ресурсів, покращення умов праці, дотримання прав людини і захист довкілля. У цьому контексті екологічна відповідальність передбачає впровадження енергоефективних технологій, зниження шкідливих викидів, перехід на відновлювані джерела енергії та ефективне управління відходами.

Податкові механізми є одним із ключових інструментів стимулювання екологічної відповідальності. Вони формують економічну зацікавленість бізнесу в інвестуванні в «зелені» технології. Податки на викиди, екологічні збори та податкові пільги для сталих компаній спонукають підприємства переходити до екологічно чистих рішень. Зокрема, податки на забруднення підвищують вартість екологічно шкідливої діяльності, що змушує бізнеси адаптувати більш безпечні технології. Крім цього, податкові пільги для екологічних проєктів відіграють важливу роль. У деяких країнах існують знижки з податку на прибуток, субсидії або інші стимули для підприємств, які впроваджують відновлювану енергетику, підвищують енергоефективність чи займаються переробкою відходів. Такі заходи також поширюються на компанії, що беруть участь у наукових дослідженнях у сфері охорони довкілля – табл. 1.

Таблиця 1. Податкові стимули для компаній, що реалізують екологічні ініціативи, за типами та країнами

Тип податкового стимулу	Опис	Приклад країни
Податок на викиди	Податки, які накладаються на компанії за викиди парникових газів або інших забруднюючих речовин.	Швеція, Франція
Податкові пільги для «зелених» технологій	Знижки на податки для компаній, що впроваджують відновлювальні джерела енергії, енергоефективність.	Німеччина, США
Податкові субсидії на енергозбереження	Надання податкових субсидій для підприємств, що інвестують у технології енергозбереження.	Японія, Канада
Податкові пільги для переробки відходів	Пільги для компаній, що займаються переробкою відходів або використанням вторинних матеріалів.	Великобританія, Австралія
Податкові знижки на інвестиції в дослідження	Податкові знижки для компаній, що займаються дослідженнями в сфері екологічних технологій.	Канада, Швейцарія
Податкова знижка на екологічні будівлі	Пільги на оподаткування для підприємств, що будують або оновлюють будівлі з екологічними матеріалами та енергозберігаючими технологіями.	Норвегія, США

Джерело: узагальнено на підставі [1-5]

Податкова підтримка стала одним із важливих чинників розвитку інновацій у сфері

екологічних технологій. Зокрема, зменшення податків на прибуток для компаній, що займаються дослідженнями та розробками у сфері «чистих» технологій, дозволяє знизити фінансові ризики та заохотити інвестиції в екологічні рішення. Такі інструменти, які застосовуються урядами багатьох країн, не лише сприяють зменшенню негативного впливу бізнесу на довкілля, а й підтримують економічне зростання в межах концепції сталого розвитку. Водночас ефективність податкових механізмів має і свої обмеження. Одним із викликів є складність вимірювання реального впливу податкових пільг на екологічну ситуацію. Також існує ризик недобросовісного використання податкових пільг з боку окремих підприємств, які можуть декларувати екологічну відповідальність без реальних дій. Це вимагає ретельного контролю та вдосконалення механізмів моніторингу. У цьому контексті податкова політика має розвиватися в напрямі підвищення прозорості та ефективності. Перспективним виглядає створення нових моделей податкових стимулів, орієнтованих на інновації та використання сучасних технологій оцінки екологічного впливу. Це дозволить більш точно адресувати підтримку та досягати реальних результатів.

Екологічна відповідальність бізнесу вже сьогодні є вагомим елементом корпоративних стратегій. Компанії активно впроваджують практики зниження викидів, енергоощадності, переробки відходів та використання відновлюваних джерел енергії. Це не лише покращує стан довкілля, а й сприяє зростанню конкурентоспроможності на ринку, де все більше споживачів та інвесторів звертають увагу на екологічні аспекти діяльності компаній.

Таблиця 2. Види екологічної відповідальності бізнесу та напрямки

Вид екологічної відповідальності	Напрямки
Управління викидами та забрудненням	Зниження CO_2, очищення води й повітря, моніторинг забруднення
Управління ресурсами та енергоефективність	Відновлювальна енергетика, раціональне використання води, енергоефективні рішення
Управління відходами	Переробка, зменшення кількості відходів, біорозкладні матеріали
Зелені технології та інновації	Інвестиції в «зелені» рішення, еко-дизайн, інновації у переробці
Сталий ланцюг постачань	Еко-постачальники, екологічна логістика, підтримка справедливої торгівлі
Захист біорізноманіття	Відновлення екосистем, сталий видобуток природних ресурсів
Корпоративне управління та звітність	Прозорість, екозвіти, міжнародні стандарти (ISO 14001)
Освітні ініціативи	Навчання працівників, просвітницька діяльність серед споживачів і громадськості

Джерело: узагальнено на підставі [1-5]

Загалом, екологічна відповідальність є ключовою складовою стратегії сталого розвитку. Різні напрямки - від управління ресурсами до інновацій - дають змогу бізнесу зменшувати свій екологічний слід і водночас покращувати ефективність виробництва. У перспективі це стане вагомим чинником успіху на глобальному ринку, де екологічні стандарти постійно посилюються.

Таким чином, податкові механізми відіграють центральну роль у формуванні екологічної відповідальності бізнесу. Ефективне використання таких інструментів дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив підприємств на довкілля, а й стимулює розвиток інноваційної економіки, орієнтованої на принципи сталого розвитку.

Література:

1. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2021. Vol. 3, numb. 2. С. 56-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2021_3_2_9.

2. Пшибельський, В., Колосок, А., Шматковська, Т. (2024). Соціальна відповідальність бізнесу в умовах зеленої економіки. *Економіка та суспільство*, (69). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-117

3. Шадура-Никипорець, Н., Мініна, О., & Шеремет, К. (2024). Екологічний маркетинг як інструмент корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (4 (40), 138–147. URL: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-138-147

4. Перерва П.Г., Лега О.В., Безкровний О.В. Синергія екологічного обліку та оподаткування в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 107-115. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.197.107-115

5. Перерва П., Лега О., Канцедал Н. Інтеграція принципів ESG у податкову політику підприємства: виклики та можливості. *Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу*: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених пам'яті видатного українського вченого-економіста Сергія Ілліча Юрія (м. Кам'янець-Подільський, 11 лютого 2025 р.). Кам'янець-Подільський : Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут», 2025. С. 47-51.

Рибак Руслан Васильович

здобувач освітньо-наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа, страхування та
фондовий ринок факультету управління та економіки Хмельницького університету
управління та права імені Леоніда Юзькова

Інструменти податкового стимулювання місцевого економічного розвитку в територіальних громадах України

У сучасних умовах в Україні зростає увага до економічного розвитку територіальних громад — міст, селищ і сіл, що зумовлено як практичними потребами, так і загальнонаціональними пріоритетами. Саме громади формують ресурсні потоки, виробничі зв'язки, кооперацію та поділ праці, що лежить в основі регіональних ринків і їх інтеграції в національну економіку. Місцевий розвиток є важливим об'єктом державної регіональної політики, реалізація якої потребує врахування особливостей кожної громади та ефективного фінансового забезпечення, зокрема через дієві інструменти фінансування. У цьому контексті особливу роль відіграє податкова система, яка, за умови вдосконалення, може зміцнити фінансову спроможність громад і сприяти залученню інвестицій. Однак у процесі децентралізації та реформування адміністративно-територіального устрою постає потреба в посиленні регуляторної та стимулюючої ролі податків.

Це завдання ускладнюється низкою проблем: коливанням обсягів податкових надходжень, відсутністю чіткого нормативного визначення повноважень органів місцевого самоврядування у сфері податкового стимулювання, нестачею уніфікованих підходів до формування стратегій місцевого економічного розвитку. Саме тому дослідження взаємозалежності між податковим стимулюванням і економічним розвитком територіальних громад України набуває особливої актуальності.

Сутність місцевого економічного розвитку, його фінансування та податкове стимулювання досліджували С. Біла, Г. Васильченко, О. Шевченко, М. Кушнір, Н. Ходько, Л. Чорній, В. Мамонова, Н. Балдич, Н. Гринчук, А. Ткачук, К. Андрієвський, З. Варналій, С. Юрій, В. Федосов, А. Крисоватий, В. Опарін та А. Соколовська. Однак більшість згаданих досліджень зосереджені на використанні податкових інструментів для стимулювання інноваційної та інвестиційної діяльності, тоді як аспекти застосування податкових важелів з метою підтримки місцевого розвитку територіальних громад досі залишаються недостатньо дослідженими.

У науковій літературі переважають узагальнені підходи до реформування податкової системи, тоді як рівень територіальних громад та взаємозв'язок між оподаткуванням і сталим місцевим розвитком часто залишаються поза увагою. У зв'язку з цим актуалізується необхідність теоретичного переосмислення та наукового обґрунтування механізмів податкового стимулювання розвитку громад в Україні.

В умовах децентралізації та зростання фінансової автономії громад особливої ваги набуває раціональне застосування податкових інструментів для активізації економічного розвитку на місцевому рівні.

Фіскальна децентралізація є процесом перерозподілу податкових доходів, зокрема через встановлення місцевих податків, а також через механізм міжбюджетних трансфертів, що дозволяє забезпечити фінансову автономію органів місцевого самоврядування [1].

Податкове стимулювання передбачає формування таких умов оподаткування, які б сприяли зростанню підприємницької активності, інвестиційної привабливості та зайнятості населення на місцевому рівні.

До ключових інструментів податкового стимулювання в межах територіальних громад належать:

– надання місцевих податкових пільг, зокрема зниження ставок єдиного податку, податку на майно та земельного податку;

– тимчасове звільнення від сплати окремих місцевих податків і зборів для нових підприємств або бізнесів, що функціонують у пріоритетних для громади галузях;

– гнучке регулювання ставок місцевих податків у межах, встановлених Податковим кодексом України;

– реалізація програм підтримки малого та середнього бізнесу, що передбачають місцеві податкові стимули;

– формування індустріальних парків і зон пріоритетного розвитку з використанням податкових преференцій.

Використання таких інструментів повинно базуватись на стратегічних пріоритетах громади, оцінці податкової спроможності та можливостей місцевого бізнесу. Досвід окремих українських громад, зокрема Вінницької, Дрогобицької та Баранівської ОТГ, свідчить, що за умови ефективного моніторингу й адаптації до місцевих умов, податкове стимулювання здатне стати реальним рушієм економічного розвитку.

Проаналізувавши низку джерел інформації, на нашу думку, основними цілями фіскальної децентралізації є [2 с. 61]:

– підвищення ефективності використання фінансових ресурсів — оптимальний розподіл коштів на місцевому рівні для задоволення потреб громади;

– зміцнення фінансової автономії місцевої влади — розширення повноважень органів самоврядування у сфері збору та розподілу податкових надходжень для забезпечення соціальних послуг і розвитку інфраструктури;

– стимулювання місцевого економічного розвитку — сприяння економічному зростанню через покращення умов для інвестування та розширення фінансових можливостей громад;

– скорочення регіональної нерівності — вирівнювання соціально-економічного рівня розвитку територій шляхом перерозподілу фінансових ресурсів;

– посилення підзвітності органів влади — зміцнення відповідальності місцевої влади перед громадянами за ефективне використання бюджетних коштів і реалізацію програм розвитку;

– покращення якості суспільних послуг — забезпечення належного доступу до освіти, медицини та інфраструктури через ефективне управління місцевими фінансами;

– підтримка місцевих ініціатив — стимулювання інновацій і проектів, спрямованих на розвиток територій та підвищення добробуту населення.

Податкові інструменти є важливим фактором економічного розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. Вони сприяють підвищенню фінансової автономії місцевих органів влади, підтримують розвиток бізнесу та інвестицій. Однак для їх ефективного застосування необхідно враховувати особливості кожної громади та адаптувати податкові механізми до місцевих умов. Досвід окремих громад показує, що правильно застосовані податкові стимули можуть стати рушієм економічного зростання.

Література:

1. OECD (2018). "Fiscal Decentralisation and Local Public Finance: Lessons from OECD Countries". *OECD Publishing*.

2. Опарін В. М., Сарнецька Я. А. Імперативи бюджетного регулювання в Україні в умовах фіскальної децентралізації. *Фінанси України*. 2020. № 1. С. 58-72.

3. Ткачик Ф. П., Сіщук М.П. Теоретико-інституційні аспекти фіскальної децентралізації та її вплив на розвиток територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2023. №61. С. 1-8. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3815/3735

Халавчук Валерій Олегович,

аспірант факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Вплив воєнного стану на цифровізацію податкової служби України

Обмежений рівень цифровізації податкових процедур в Україні залишається серйозною проблемою. Значна кількість ручних операцій у взаємодії між платниками податків і податковими органами призводить до затримок і підвищує ризик помилок. Для підвищення ефективності адміністрування необхідне подальше впровадження автоматизованих рішень, що дозволить мінімізувати вплив людського фактора та спростити процеси податкового обліку. Воєнний стан в Україні змусив державні інституції, зокрема податкову службу, оперативно реагувати на нові виклики. З метою забезпечення безперебійного функціонування та захисту персоналу, було активізовано цифрові інструменти — це призвело до прискорення процесів цифровізації, які в мирний час могли б тривати роками.

Кібератаки з боку агресора підштовхнули податкову до впровадження нових протоколів захисту даних. Удосконалено системи резервного копіювання, шифрування інформації, а також посилено контроль за доступом до державних реєстрів. З метою збереження бізнес-активності, податкова служба запровадила спрощені онлайн-процедури реєстрації та звітності, скасувала низку перевірок, а також надала змогу підприємцям користуватись електронними сервісами незалежно від місця знаходження.

Фіскальна діджиталізація почалась ще з 2011-2015 рр., а саме впровадженням та створенням електронного кабінету платника податків. Електронний кабінет став головним інструментом взаємодії платників податків з державою. Створення та використання Електронного кабінету платника сприяло зниженню рівня корупції та забезпеченню більшої відкритості у взаємовідносинах між податковими органами та платниками податків.

У період війни було впроваджено нові сервіси: дистанційне подання звітності, податкові консультації, подання заявок на відшкодування ПДВ, оновлення реєстраційних даних тощо. Загалом, на сьогодні електронний кабінет платника податків має широкий спектр можливостей для взаємодії з податковими органами:

Інформаційна підтримка платника: доступ до даних щодо стану розрахунків з бюджетом, можливість перегляду листування з податковими органами, інформація про власні облікові дані, пошук даних у податкових реєстрах.

Подання документів та запитів: онлайн-подача заяв, звернень, запитів; проведення електронної сплати податків. Доступ до податкових реєстрів: дані про реєстрацію платників податків, інформація з реєстру страхувальників, платників ПДВ та єдиного податку, відомості про реєстратори розрахункових операцій (РРО) та книги обліку.

Перевірка бізнес-партнерів: можливість отримати детальну інформацію про контрагента (наприклад, перевірити наявність у реєстрі платників податків або єдиного податку). Інформаційно-довідкові ресурси: загальнодоступна база знань із податкових питань, останні зміни у податковому законодавстві та нормативних актах, доступ до електронних довірчих послуг. Сервіс «Пульс ДПС»: канал для повідомлень про можливі випадки неправомірних дій або бездіяльності працівників податкових органів. Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг: надання електронних підписів та інших довірчих сервісів. Електронна звітність: спеціальне програмне забезпечення для підготовки та подання звітів через систему «Єдине вікно подання електронної звітності». Декларування доходів громадян: функціонал для подання декларацій про доходи та майновий стан [1], [2].

Крім функціоналу Електронного кабінету, портал «Дія» також надає платникам податків зручний доступ до низки податкових сервісів. Зокрема, через платформу доступні:

перегляд реєстраційних та облікових даних платника податків, інформації про банківські рахунки та стан розрахунків з бюджетом; отримання відомостей з Державного реєстру фізичних осіб про виплачені доходи та утримані з них податки; подання податкової звітності для фізичних осіб – підприємців – платників єдиного податку, у тому числі платників єдиного податку третьої групи, які застосовують особливості оподаткування, встановлені п. 9 підпункту «а» п. 297.1.1 ст. 297 Податкового кодексу України [3].

На додаток, у сфері податкового та фінансового регулювання відбулися суттєві зміни. Зокрема, в умовах воєнного стану було спрощено процедури державних закупівель, що дало змогу оперативно задовольняти першочергові потреби, зокрема у сфері оборони та забезпечення населення. До середини квітня 2022 року закупівлі оборонного та іншого критичного призначення здійснювалися без дотримання стандартних тендерних процедур. Це дозволило уникнути бюрократичних затримок у кризовий період. Водночас із червня 2022 року відновлено обов’язкове використання електронної системи Prozorro для проведення державних закупівель. Це рішення спрямоване на забезпечення прозорості та підзвітності використання бюджетних коштів [4].

Таким чином, воєнний стан в Україні став потужним імпульсом для цифрової трансформації податкової сфери. Попри наявні виклики, зокрема недостатній рівень автоматизації деяких процедур, було здійснено низку значущих кроків у напрямі діджиталізації. Значне вдосконалення функціоналу Електронного кабінету платника податків, активне використання можливостей порталу «Дія», а також впровадження нових протоколів кіберзахисту та спрощення податкових процедур стали ключовими досягненнями. Цифрові сервіси дозволили забезпечити безперервність фіскального адміністрування, зменшити вплив людського фактора, підвищити прозорість податкової системи та зміцнити довіру платників до держави. Крім того, зміни у сфері державних закупівель сприяли оперативності та ефективному використанню бюджетних ресурсів у критичних умовах.

У подальшому важливо зберегти набуту динаміку реформ, продовжити цифровізацію та поглиблювати інтеграцію державних сервісів з бізнес-середовищем, що сприятиме сталому розвитку економіки навіть в умовах надзвичайних ситуацій.

Література:

1. Електронні сервіси. Державна податкова служба України. URL: https://tax.gov.ua/diyalnist-/ elektronnyiservisi.
2. Електронні сервіси, розміщені на офіційному веб порталі ДПС. Державна податкова служба України. URL: https://tax.gov.ua/diyalnist-/elektronnyi-servisi/elektronni-servisi-/
3. Офіційний веб портал Дія. Бізнес національного проєкту Дія. Бізнес. URL: https://business.diia.gov. ua/cases/opodatkuvanna/podatkovi-poslugi-v-dii
4. Сарана Л. А. Вплив цифровізації на митну та податкову політику України. Проблеми сучасних трансформації. Серія: економіка та управління. Черкаси, 2024.

Чеботарь Аліна Василівна,
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету Обліку та фінансів Полтавського державного аграрного університету

Загальновиробничі витрати: вплив бази розподілу на виробничу собівартість видів продукції

Облік витрат є невід'ємною складовою сучасного управління підприємством, адже саме завдяки детальному контролю та аналізу витрат підприємство може оптимізувати свої операційні процеси та максимізувати прибуток. Постійний моніторинг витрат дозволяє виявляти неефективні зони виробництва, своєчасно коригувати норми витрат матеріалів і праці, а також ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення щодо скорочення зайвих витрат. Таким чином, грамотний облік витрат забезпечує стійку фінансову ефективність і конкурентоспроможність на ринку.

Загальновиробничі витрати – це витрати, пов'язані з організацією та забезпеченням виробничого процесу, але які не можуть бути прямо віднесені на конкретні види продукції (наприклад, амортизація устаткування, заробітна плата допоміжного та обслуговуючого персоналу, енерговитрати цехів тощо). Загальновиробничі витрати умовно поділяють на змінні (зростають із обсягом виробництва, наприклад, витрати на експлуатацію обладнання, енергію) та постійні (не змінюються в межах нормальних обсягів виробництва, наприклад, амортизація цехових будівель, заробітна плата допоміжного персоналу), що дає змогу більш гнучко аналізувати структуру витрат і приймати стратегічні рішення [1]. Розподіл цих витрат між видами продукції необхідний для точного калькулювання собівартості виробів і формування адекватних цін.

Розподілені загальновиробничі витрати є обов'язковою частиною виробничої собівартості кожного об'єкту продукції, тож тема вибору бази їх розподілу завжди є актуальною. Відповідно до НП(С)БО 16 «Витрати», за базу розподілу можуть бути обрані години праці, заробітна плата, обсяг діяльності, прямі витрати тощо. Підприємство самостійно вибирає потрібний йому варіант та затверджує це в обліковій політиці [1]. Проте, обираючи таку базу, необхідно враховувати: по-перше, обрана база має показувати взаємозв'язок між загальновиробничими витратами та чинниками, які на них впливають; по-друге, слід зупинитися на такій характеристиці виробництва, зміна якої найбільше корелює з розміром загальновиробничих витрат. У разі помилкового вибору бази розподілу, суми загальновиробничих витрат, що припадають на конкретний продукт або замовлення, не будуть правильно відображати фактично понесені витрати [2].

Серед задач підприємства має місце задача якомога коректнішого відображення виробничої собівартості кожного виду продукції. Під собівартістю продукції мають на увазі комплекс усіх витрат підприємства, які понесені для виробництва та доведення готової продукції до стану, в якому її можна реалізувати покупцям. До складу виробничої собівартості входять прямі витрати (матеріальні витрати на сировину та комплектуючі, заробітна плата безпосередньо зайнятих у виробництві працівників) і частка непрямих витрат (загальновиробничі, адміністративні та збутові витрати), розподілених між об'єктами калькулювання. Зниження собівартості є одним із пріоритетних завдань підприємства, оскільки пряма економія витрат підвищує фінансові результати, збільшує прибуток і зміцнює конкурентні позиції на ринку. Зменшення собівартості дозволяє встановлювати оптимальні ціни на продукцію, посилювати привабливість пропозиції для покупців та забезпечувати гнучкість у зміні асортименту. Крім того, ефективне керування собівартістю сприяє кращому плануванню грошового потоку й реінвестуванню в модернізацію виробничих процесів, що в подальшому підвищує загальну продуктивність підприємства.

На виробничу собівартість продукції безпосередньо впливає база розподілу загальновиробничих витрат. Варто розглянути цей вплив на прикладі: ТОВ «Дуб» у січні виготовило 350 одиниць дерев'яної продукції. З них: 200 стільців, 85 столів та 65 комодів. Під час виробництва прямі матеріальні витрати становили 23836,09 грн, 13268,83 грн та 17584,21 грн відповідно. Також була нарахована заробітна плата основному виробничому персоналу: за виробництво стільців – 56210,00 грн, столів – 42421,00 грн, комодів – 46218,00 грн. Сума загальновиробничих витрат склала 13687,48 грн. Для їх розподілу застосовується база розподілу: а) прямі матеріальні витрати; б) витрати на оплату праці основного виробничого персоналу.

Варіант а). Визначимо коефіцієнт розподілу загальновиробничих витрат:

$k_{розп.}$=Сума ЗВВ/База розподілу,

де Сума ЗВВ – сума загальновиробничих витрат,

База розподілу – сума прямих матеріальних витрат періоду.

Тож $k_{розп.}$=13687,48/54689,13=0,25027789.

Проводимо розподіл між видами продукції за допомогою розрахованого коефіцієнта:

1. стільці: 23836,09*0,25027789=5965,65 грн, отже 5965,65/200=29,83 грн/од.
2. столи: 13268,83*0,25027789=3320,89 грн, отже 3320,89/85=39,07 грн/од.
3. комоди: 17584,21*0,25027789=4400,94 грн, отже 4400,94/65=67,71 грн/од.

Варіант б). Алгоритм тут маємо аналогічний, але базою розподілу будуть витрати на оплату праці основного виробничого персоналу.

Так, $k_{розп.}$=13687,48/144849,00=0,09449482.

1. стільці: 56210,00*0,0944948=5311,55 грн, отже 5311,55/200=26,56 грн/од.

2. столи: 42421,00*0,0944948=4008,57 грн, отже 4008,57/85=47,16 грн/од.
3. комоди: 46218,00*0,0944948=4367,36 грн, отже 4367,36/65=67,19 грн/од.

Як показали проведені розрахунки, собівартість видів продукції, а також собівартість одиниці продукції відрізнятимуться залежно від обраної підприємством бази розподілу загальновиробничих витрат. Обґрунтований вибір бази розподілу загальновиробничих витрат є визначальним для точності калькулювання собівартості. У сучасній практиці, розподіл загальновиробничих витрат між окремими видами продукції найчастіше відбувається пропорційно до нарахованої заробітної плати основного виробничого персоналу або до суми прямих витрат [2]. Технічно перший метод є простішим, але фактична собівартість може виявитися спотвореною. Тому, на думку автора, більш доцільним для виробничого підприємства є використання суми прямих витрат за базу розподілу загальновиробничих витрат.

Література:

1. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: затв. наказом міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318 URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text (дата звернення: 27.04.2025).
2. Степаненко О. І. Загальновиробничі витрати: порядок розподілу між об'єктами калькулювання. *Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації* : матеріали Міжнар. науково-практ. конф., м. Одеса, 26-27 лют. 2016 р. Одеса, 2016. С. 211-214. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/32620602.pdf (дата звернення: 28.04.2025).

Чернишенко Олена Іванівна,
аспірантка Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

Гоал-костинг як інноваційний підхід до формування собівартості промислової продукції

У сучасній економіці, що характеризується високим рівнем глобалізації, інтенсивною конкуренцією та швидкими технологічними змінами, ефективне управління витратами набуває критичного значення для виживання й розвитку промислових підприємств [1, 4, 11]. Особливої актуальності набувають інноваційні підходи до формування собівартості продукції, які дозволяють не лише знижувати витрати, а й підвищувати гнучкість, адаптивність і стратегічну орієнтацію виробничих процесів [2, 8].

Одним із таких інноваційних підходів є гоал-костинг (goal-costing) — метод управління витратами, який орієнтується не на мінімізацію фактичних витрат, а на досягнення заданих стратегічних цілей підприємства шляхом оптимізації структури собівартості ще на етапі проектування продукту або виробничого процесу [3, 5]. На відміну від традиційних систем обліку витрат, що в основному фіксують вже здійснені витрати, гоал-костинг дозволяє проактивно формувати бажану собівартість, виходячи з цільових параметрів якості, функціональності та конкурентної вартості продукції [6, 10].

Концепція гоал-костингу базується на інтеграції стратегічного планування, маркетингового аналізу, інженерного проєктування та управління інноваціями. Вона орієнтується на взаємодію багатьох підрозділів підприємства — маркетингових, виробничих, фінансових, R&D-відділів — для досягнення оптимального балансу між витратами та споживчою цінністю продукту.

Актуальність впровадження гоал-костингу на промислових підприємствах зумовлена зростанням потреби в адаптивних системах управління витратами,

орієнтованих на створення довгострокових конкурентних переваг, підвищення інноваційної активності й забезпечення стійкого розвитку в умовах невизначеного економічного середовища.

Дослідження можливостей застосування гоал-костингу в практиці управління собівартістю промислової продукції є надзвичайно важливим для формування нових підходів до планування, контролю та оптимізації витрат у сучасних виробничих системах.

Результати дослідження сутності, механізмів і можливостей застосування гоал-костингу як інноваційного підходу до формування собівартості промислової продукції дозволяють сформулювати такі основні висновки.

По-перше, гоал-костинг є проактивною методикою управління витратами, що ставить у центр уваги не фіксацію минулих витрат, а планування бажаної собівартості відповідно до стратегічних цілей підприємства. Такий підхід сприяє переходу від реактивного до проактивного управління виробничими процесами.

По-друге, впровадження гоал-костингу дозволяє забезпечити кращу узгодженість між виробничими можливостями підприємства та вимогами ринку. Орієнтація на кінцеву ціну, споживчі очікування та цільову якість продукції формує основу для розробки конкурентоспроможних продуктів на етапі їхнього проектування.

По-третє, успішне застосування гоал-костингу потребує високого рівня координації між різними функціональними підрозділами підприємства. Створення крос-функціональних команд, що об'єднують знання у сфері маркетингу, інженерії, фінансів і виробництва, є критичним фактором досягнення цільових показників собівартості.

По-четверте, метод гоал-костингу стимулює інноваційність на всіх етапах життєвого циклу продукту: від генерації ідеї до серійного виробництва. Орієнтація на встановлені цілі витрат спонукає до пошуку нових технологічних рішень, альтернативних матеріалів, оптимізації процесів і вдосконалення системи постачань.

По-п’яте, впровадження гоал-костингу дозволяє підвищити фінансову стійкість підприємства, оскільки забезпечує більш точне планування грошових потоків, покращує прогнозування витрат і знижує ризик перевищення бюджетів у процесі виробництва.

Таким чином, гоал-костинг виступає ефективним інструментом стратегічного управління витратами на промислових підприємствах, сприяючи створенню конкурентоспроможної продукції, оптимізації ресурсного забезпечення та підвищенню загальної ефективності діяльності. Подальші дослідження у цій галузі мають бути спрямовані на розробку галузевих моделей гоал-костингу, їх адаптацію до умов цифрового виробництва та інтеграцію із сучасними інформаційними системами управління підприємствами (ERP, PLM).

Література

1. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobielieva T.O. Compliance risk in the enterprise // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард–2017»: тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2017 р. / ред.: П.Г.Перерва, Є. М. Строков, О. М. Гуцан; НТУ «ХПІ». Харків : Томенко Ю.І., 2017. С. 54-57

2. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Ткачова Н.П. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: зб. наук. праць. Сер.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С.167-174.

3. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobielieva T.O. Reputational compliance // Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум–2017»: тр. 13-ї Міжнар.

наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. / ред.: О. В. Манойленко, Є. М. Строков. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. С. 140-143

4. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2021. № 1. С. 91-97. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54964

5. Кобєлєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.

6. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.

7. Compliance program: [tutorial] / P.G.Pererva [et al.]; ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M.Veres Somosi. Kharkov ; Miskolc : NTU "KhPI", 2019. 689 p.

8. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /Товажнянський В.Л.-Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.

9. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.

10. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

11. Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. / за ред. П.Г.Перерви, С.А.Меховича, М.І.Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.

СЕКЦІЯ 4
ФІНАНСОВА ЕКОСИСТЕМА: НОВІ ГОРИЗОНТИ У БАНКІВСЬКІЙ СПРАВІ, СТРАХУВАННІ ТА ІНВЕСТИЦІЯХ

Василенко Катерина Василівна,
здобувач вищої освіти на магістерському рівні факультету управління та економіки, Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Вплив цифрових інструментів на формування фінансової поведінки користувачів

Цифровізація економіки та фінансового сектору є одним із найбільш суттєвих процесів сучасного світу, що суттєво змінює підходи до управління фінансами як на рівні окремих осіб, так і на рівні цілих країн. В умовах швидкого розвитку інформаційних технологій та поширення інтернету з'являються нові фінансові інструменти, які забезпечують зручний доступ до фінансових послуг. Одними з основних інструментів є цифровий банкінг, електронні платіжні системи та мобільні додатки, що відкривають широкі можливості для управління особистими фінансами.

Ці інструменти не лише полегшують здійснення фінансових операцій, але й суттєво впливають на поведінку користувачів. Зокрема, вони сприяють зміні ставлення до фінансових питань, формують нові звички та практики, що зумовлює зміну фінансової поведінки індивідів. Водночас цифрові фінансові інструменти мають потенціал як для покращення фінансової грамотності, так і для виникнення нових ризиків, пов'язаних з безпекою та етичними аспектами використання таких технологій.

Мобільний банкінг, в свою чергу, підвищує зручність використання фінансових послуг, адже завдяки спеціалізованим мобільним додаткам користувачі можуть проводити операції безпосередньо з їхнього смартфона, що робить доступ до фінансів ще більш мобільним та оперативним. Електронний переказ коштів дозволяє здійснювати перекази між рахунками в різних фінансових установах швидко і без необхідності в фізичному контакті з банком, що забезпечує зручність та безпеку операцій в електронному вигляді. Всі ці інструменти значно полегшують управління особистими фінансами, забезпечуючи більшу прозорість, контроль та доступність фінансових послуг [4].

Цифрові платформи, відкриваючи доступ до фінансових послуг 24/7, руйнують географічні та часові бар'єри. Мобільні додатки, онлайн-банкінг та електронні гаманці стають нашими особистими фінансовими помічниками, завжди під рукою. Ця миттєва доступність сприяє формуванню звички регулярного моніторингу фінансів, що дозволяє приймати швидкі та обґрунтовані рішення.

Однак для повної оцінки впливу цифрових фінансових інструментів на поведінку користувачів недостатньо лише врахувати доступність освітнього контенту. Ключовим є розуміння того, як часто користувачі взаємодіють з цими інструментами в реальному часі. Тому доцільно розглянути частоту користування інтернет-банкінгом у 2023 та 2024 роках, що показано на рис. 1.

Аналіз частоти використання мобільних додатків провідних українських банків протягом 2023 та 2024 років виявляє кілька ключових тенденцій та особливостей у фінансовій поведінці користувачів цифрових інструментів. АТ КБ "Приватбанк" та АТ "Універсал банк" (monobank) демонструють стабільно високу частоту використання своїх мобільних додатків протягом обох років. Значна частка їхніх користувачів звертається до додатків щодня або частіше, що підкреслює глибоку інтеграцію цих цифрових інструментів у їхнє повсякденне фінансове життя.

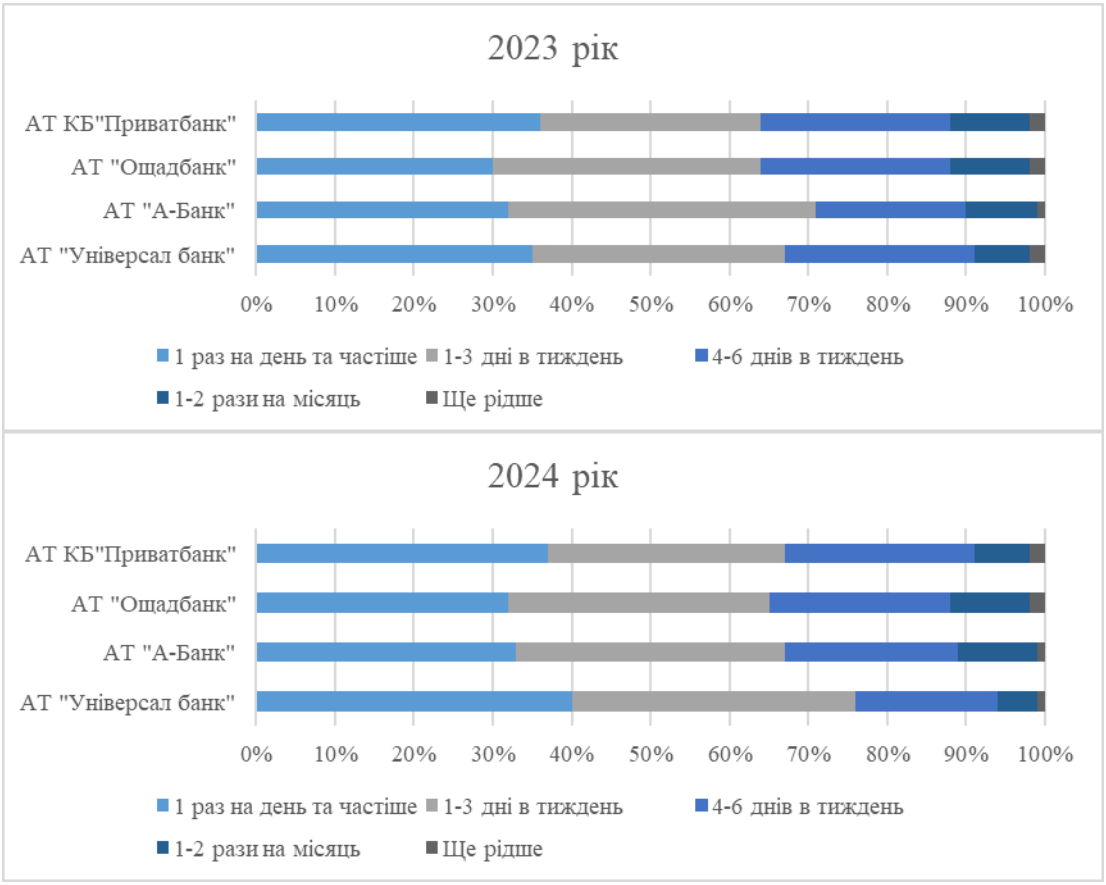

Рисунок 1. – Частота користування додатками онлайн – банкінгу

Примітка: створено автором на основі [1]

Це може бути зумовлено розвиненою функціональністю додатків, зручним інтерфейсом, активним використанням для широкого спектру операцій та, можливо, звичкою користувачів. Висока частота використання мобільних фінансових додатків може мати значний вплив на формування фінансової поведінки: покращення контролю та обізнаності; стимулювання більш активного управління фінансами; потенціал для імпульсивних витрат; зростання фінансової грамотності [3].

У контексті зростаючої популярності цифрових фінансових інструментів, таких як мобільні банківські додатки, особливої уваги заслуговує динаміка безготівкових розрахунків в розрізі електронних платежів. Відстеження змін у частці безготівкових операцій відображає ступінь проникнення цифрових технологій у фінансову сферу та зміни у платіжних звичках населення. Рис. 2 ілюструє цю динаміку в Україні протягом 2022-2024 років, надаючи важливі інсайти щодо розвитку безготівкової економіки та її впливу на фінансову поведінку.

Дані рис. 2 показують, що кількість безготівкових операцій демонструє стійке зростання протягом усього періоду. З 53,90% у 2022 році цей показник зріс до 70,00% у 2023 році та досяг 95,30% у 2024 році. Це свідчить про активне переорієнтування користувачів на безготівкові розрахунки. Що до суми безготівкових операцій, то ми спостерігаємо позитивну динаміку, хоча й не таке різке зростання, як кількість. З 57,00% у 2022 році показник зріс до 37,10% у 2023 році (тут спостерігається зниження) і потім знову значно зріс до 94,20% у 2024 році. 2024 рік відзначається особливо значним зростанням як кількості, так і суми безготівкових операцій, наближаючись до позначки у 95%.

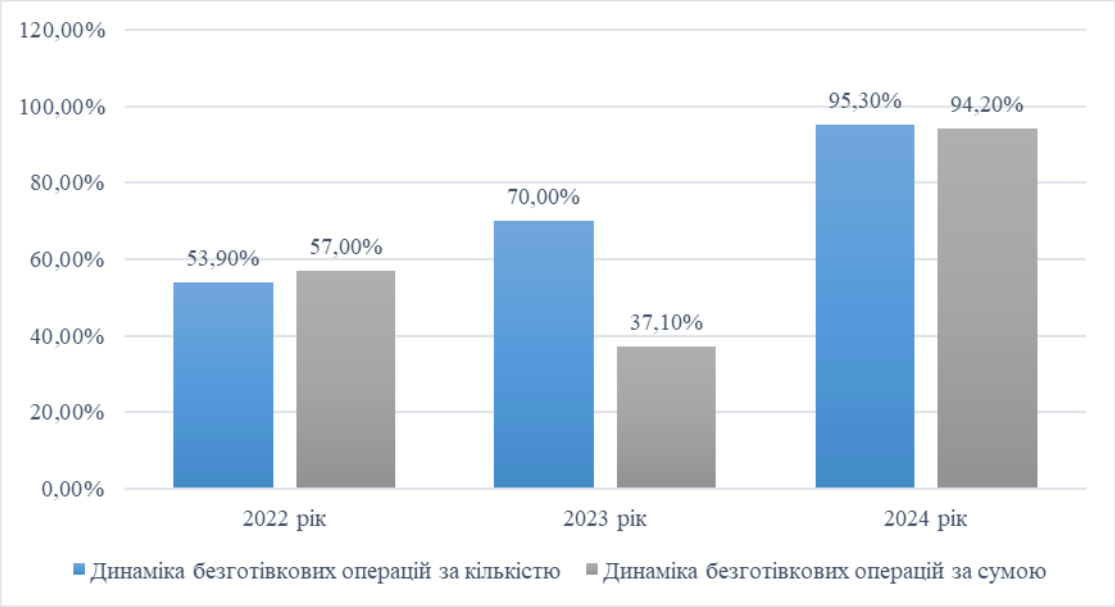

Рисунок 1. – Динаміка безготівкових операцій в розрізі електронних платежів

Примітка: створено автором на основі [1]

Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як подальший розвиток електронних переказів, зростання популярності онлайн-сервісів, зміни в споживчій поведінці або державні ініціативи щодо підтримки безготівкових розрахунків [2].

Зростання безготівкових операцій є прямим наслідком активного використання цифрових фінансових інструментів. Зручність та швидкість електронних платежів, інтеграція платіжних функцій у мобільні додатки та онлайн-сервіси стимулюють користувачів відмовлятися від готівки на користь безготівкових розрахунків.

Ця тенденція має значний вплив на фінансову поведінку, а саме:

- безготівкові операції автоматично фіксуються в історії транзакцій, що полегшує відстеження та аналіз витрат, сприяючи більш усвідомленому управлінню особистими фінансами;

- зручність безготівкових розрахунків є ключовим фактором для розвитку електронної комерції та онлайн-сервісів, що, в свою чергу, змінює моделі споживання;

- великі обсяги даних можуть бути використані для аналізу споживчих тенденцій, виявлення шахрайства та розробки більш персоналізованих фінансових продуктів та послуг.

Таким чином, цифрові фінансові інструменти відіграють ключову роль у формуванні сучасної фінансової поведінки, надаючи користувачам нові можливості для управління коштами, підвищуючи їхню фінансову грамотність та змінюючи звичні моделі здійснення платежів. Подальший розвиток та поширення цих технологій матиме значний вплив на фінансову стабільність та економічне зростання країни. Для максимізації позитивного впливу необхідно приділяти увагу підвищенню фінансової грамотності населення та мінімізації потенційних ризиків, пов'язаних з використанням цифрових фінансових інструментів. Успішна інтеграція цифрових фінансових інструментів у повсякденне життя вимагає не лише постійного технологічного розвитку, але й активних зусиль з підвищення фінансової та цифрової грамотності населення, а також створення надійного та безпечного фінансового середовища. Лише за таких умов цифрові інструменти зможуть повністю розкрити свій потенціал у формуванні більш ефективної, усвідомленої та відповідальної фінансової поведінки.

Література:

1. Національний банк України URL: https://bank.gov.ua/
2. Опендатабот URL: https://opendatabot.ua/analytics/fraud-2024-12

3. Укрінформ URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3866048-majze-90-vipadkiv-kartkovogo-sahrajstva-staetsa-cerez-rozgolosenna-danih-ekspert.html
4. Що таке інтернет-банкінг URL: https://rates.fm/ua-uk/banks/sho-take-internet-banking/

Гандзюк Вікторія Олександрівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Виклики та можливості інтеграції фінтеху в банківську діяльність

Упродовж останнього десятиліття фінансові технології стали одним із найвпливовіших рушіїв змін у глобальній фінансовій системі. Їхній стрімкий розвиток, що базується на цифровізації, автоматизації та впровадженні інноваційних бізнес-моделей, кардинально змінює способи надання банківських послуг, структуру ринку та очікування споживачів. У цьому контексті традиційні банківські установи опинилися перед необхідністю не лише адаптуватися до нових технологічних реалій, а й активно інтегрувати фінтех-рішення у власну діяльність для збереження конкурентоспроможності та ефективності.

Фінансові технології (фінтех) – це використання інноваційних технологій для надання фінансових послуг. До основних компонентів фінтеху відносяться мобільні платформи, штучний інтелект, блокчейн краудфандинг та краудсорсинг, великі дані (Big Data), інтернет речей (IoT) тощо витрати [1, с. 117]. Ці технології дозволяють створювати нові фінансові інструменти, що значно спрощують і удешевлюють доступ до фінансових послуг.

Однією з основних можливостей фінтеху є покращення обслуговування клієнтів завдяки мобільним додаткам, онлайн-банкінгу та штучному інтелекту, що забезпечує персоналізований і безперебійний доступ до фінансових послуг. Прикладом цього є американський банк JPMorgan Chase & Co, який активно використовує чат-ботів і аналітичні модулі на базі AI для обслуговування клієнтів і аналізу транзакцій, що пришвидшує прийняття рішень і знижує витрати [2]. Крім того, фінтех-технології на основі машинного навчання та RPA дозволяють автоматизувати внутрішні банківські процеси, включаючи обробку кредитних заявок, комплаєнс-контроль і виявлення підозрілих операцій.

Інтеграція фінтеху також сприяє розширенню фінансової інклюзії, особливо в країнах із недостатньо розвиненою банківською інфраструктурою, де мобільні платформи охоплюють нові сегменти населення. Прикладом є африканський сервіс M-Pesa, який, не будучи класичним банком, надає базові фінансові послуги мільйонам користувачів. Після запуску M-Pesa у 2007 році економіка Кенії зросла з 25,83 до 87,91 млрд доларів США у 2018-му, і хоча цей сервіс був не єдиним чинником, він відіграв важливу роль у розвитку [3, с. 64]. Подібні рішення можна адаптувати в Україні для підтримки сільських територій та внутрішньо переміщених осіб.

Разом з тим, впровадження фінтеху у банківську діяльність супроводжується низкою викликів, як видно із рис. 1, які зачіпають як технологічну, так і організаційно-правову площину. Одним із ключових бар'єрів є регуляторна невизначеність, правове поле не встигає за інноваціями, що гальмує впровадження нових продуктів. Кіберризики зростають через активне використання зовнішніх API, хмарних сервісів та обробку чутливих даних. Наприклад, унаслідок кібератаки DarkVishnya, що відбулася в Східній Європі у 2017–2018 роках, вісім банків зазнали збитків на десятки мільйонів доларів [4, с. 114]. Також значна частина банків працює на застарілих IT-системах, що ускладнює

інтеграцію сучасних технологій. Додатково, традиційна корпоративна культура часто не готова до швидких змін, а партнерство з фінтехами ускладнюється через різницю в підходах та темпах роботи.

Рисунок 1 – Виклики на шляху інтеграції фінтеху у банківську діяльність

Джерело: складено авторкою на основі [5, с. 195-196].

Попри численні виклики, інтеграція фінтеху у банківську діяльність відкриває для банків нові можливості, за умови стратегічного і зваженого підходу. Щоб ефективно подолати бар'єри на цьому шляху, банкам варто дотримуватися кількох ключових принципів. По-перше, підтримувати баланс між інноваціями та стабільністю, використовуючи механізми поступового впровадження нових технологій. По-друге, інвестувати у перепідготовку персоналу та створення міждисциплінарних команд. І по-третє, розвивати екосистемний підхід, де банк виступає платформою для фінтех-рішень, а не їх конкурентом.

Таким чином, інтеграція фінтеху в банківську діяльність – це не просто технологічне оновлення, а стратегічна трансформація фінансового сектору. Вона створює значний потенціал для зростання, підвищення ефективності, інновацій та доступності фінансових послуг. Однак реалізація цього потенціалу вимагає усвідомлення пов'язаних ризиків, ефективної взаємодії з регуляторними органами, інвестицій у кібербезпеку та розвиток людського капіталу. Майбутнє банківської системи великою мірою залежить від того, наскільки вдало вона зможе поєднати стабільність традиційного банкінгу з динамічністю і гнучкістю фінтеху.

Література:

1. Тесля С.М., Забара Ю.В. Фінансові технології у цифровізованому суспільстві: інноваційні моделі впровадження та фінансова інклюзія для післявоєнного відновлення України. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 23. С. 115-121.

2. JPMorgan впроваджує штучний інтелект для всіх співробітників. *Borg.expert – медіа-портал про борги та банкрутство.* URL: https://borgexpert.com/news/jpmorgan-vprovadzhuie-shtuchnyj-intelekt-dlia-vsikh-spivrobitnykiv#google_vignette (дата звернення: 29.04.2025).

3. Денисенко М.П., Петрівський О.О. Вплив платіжної системи M-Pesa на економіку Кенії. *Агросвіт.* 2020. № 11. С. 58-65.

4. Наконечна О.С., Михайлик О.М. Fintech в банківському бізнесі: особливості розвитку та потенційні можливості. *Підприємництво та інновації.* 2022. № 23. С. 108-119.

5. Луців Б.Л., Чайковський Я.І. Виклики та тренди розвитку FinTech на банківському, страховому та фондовому ринках. *Інноваційна економіка.* 2024. № 3. С. 193-199.

Гладій Анна Леонідівна,
здобувач фахової передвищої освіти відділення «Управління та адміністрування» ВСП «Хмельницький торгівельно-економічний фаховий коледж Державного торгівельно-економічного університету»

Фінансові екосистеми у банківській справі

Фінансові екосистеми у банківській справі являють собою нову парадигму розвитку фінансових послуг, яка активно формується під впливом цифровізації, глобальної конкуренції та потреб клієнтів у зручності та мультисервісності. Особливої актуальності ця тема набуває в умовах воєнних викликів в Україні, коли фінансова система переживає трансформацію, а банки відіграють ключову роль у стабілізації економіки та майбутньому відновленні країни.

Поняття «фінансова екосистема» слід розуміти як складну мережу взаємодії між різними учасниками фінансового ринку, яка ґрунтується на цифровій платформі. Це середовище, в якому банки, небанківські фінансові установи, державні регулятори, технологічні компанії, стартапи, клієнти та постачальники супутніх послуг взаємодіють між собою для створення нової цінності, зручності та ефективності у наданні сервісів. Екосистема виходить за межі традиційного банківського обслуговування: вона поєднує в собі банківські, інвестиційні, страхові послуги, а також сервіси в галузях медицини, логістики, туризму, онлайн-торгівлі та інших.

Фінансова екосистема базується на цифровій платформі, яка є технологічним ядром взаємодії всіх учасників. Ця платформа дозволяє об'єднувати сервіси за допомогою API — інтерфейсів прикладного програмування, що дають можливість зовнішнім партнерам інтегрувати свої послуги. Використання великих обсягів даних (Big Data), аналітики, біометрії, мобільних додатків та чат-ботів забезпечує високий рівень персоналізації й швидке реагування на потреби користувача. Фінансова екосистема, на відміну від простої цифрової платформи або банківського порталу, є системою з високим ступенем взаємозв’язків, що дозволяє не лише надавати послуги, а й формувати нові моделі бізнесу та співпраці.

Основними учасниками такої екосистеми є фінансові установи (банки, страхові компанії, інвестиційні фонди), технологічні партнери (FinTech-компанії, розробники ПЗ, платіжні системи), державні інституції (Національний банк України, Міністерство фінансів, Нацкомфінпослуг), клієнти (як фізичні, так і юридичні особи), а також представники інших галузей — наприклад, логістики, охорони здоров’я або роздрібної торгівлі.

Фінансові екосистеми мають низку характерних рис. По-перше, вони є клієнтоцентричними, тобто будуються навколо потреб користувачів, надаючи їм зручні, швидкі та персоналізовані сервіси. По-друге, вони зберігають банкоцентричність: банк виступає ядром або організатором усієї мережі, об’єднуючи навколо себе партнерів і клієнтів. Важливою є також децентралізація управління — кожен учасник екосистеми відіграє свою роль у досягненні спільної мети. Іншою важливою рисою є адаптивність: фінансові екосистеми здатні швидко змінюватися під впливом ринкових, технологічних і регуляторних змін. Крім того, екосистеми характеризуються інноваційністю, адже їхній розвиток пов’язаний із впровадженням сучасних цифрових технологій.

Фінансові екосистеми створюються банками як відповідь на нові виклики. До таких чинників належить стагнація прибутковості традиційних банківських операцій, зростання конкуренції з боку фінтех-компаній, підвищений попит клієнтів на зручні цифрові рішення, а також необхідність пошуку нових джерел доходу. Банки мають два основні шляхи створення екосистем: або самостійно розробляють повноцінну цифрову екосистему (як це зробив monobank в Україні чи Сбербанк у Росії), або приєднуються до вже існуючих платформ, як це робить Solarisbank, що надає свої послуги стороннім фінтехам без прямого контакту з кінцевими клієнтами.

Однією з переваг фінансових екосистем є здатність забезпечити масштабованість сервісів при низьких витратах, розширення сфери впливу банків на інші галузі, зміцнення лояльності клієнтів та підвищення прибутковості за рахунок диверсифікації джерел доходу. Для клієнтів екосистема означає зручність у користуванні послугами, економію часу, персоналізований підхід, вигідні умови та єдине цифрове середовище.

Разом з тим, розвиток фінансових екосистем супроводжується певними викликами. Одним із головних ризиків є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних клієнтів. Також важливою проблемою є технічна складність створення таких платформ і залежність від сторонніх технологічних партнерів. Регуляторне поле також не завжди встигає за швидким розвитком технологій, що створює правові бар'єри. Додатковими викликами є потреба у великій клієнтській базі для забезпечення економічної доцільності, високі інвестиційні витрати та ризики, пов'язані з функціонуванням партнерських сервісів.

Світова практика свідчить про успішність моделі фінансових екосистем. Наприклад, китайський WeBank функціонує повністю в цифровому форматі завдяки інтеграції з платформою WeChat, а американські банки, як-от JP Morgan чи Goldman Sachs, активно співпрацюють із фінтех-компаніями для впровадження інновацій у платіжні та інвестиційні сервіси. В Україні помітним прикладом є монобанк, який створив мобільну платформу з інтеграцією банківських і страхових послуг. Окремо варто згадати про державну ініціативу «Дія», яка також може стати частиною ширшої банківської екосистеми завдяки цифровізації державних послуг.

Перспективи розвитку фінансових екосистем в Україні є значними. Національний банк України вже визнав цей напрям стратегічним, а подальше зростання екосистем залежить від здатності банків інвестувати в технології, налагоджувати ефективне партнерство, адаптуватися до ринку та забезпечити високий рівень довіри з боку клієнтів. Саме через екосистеми банки можуть стати універсальними сервісними провайдерами, здатними задовольнити не лише фінансові, а й життєві потреби споживача. У центрі такої моделі завжди стоїть клієнт — його комфорт, безпека, швидкість обслуговування і позитивний досвід взаємодії з банком формують основу майбутнього фінансового сектора.

Таким чином, Отже, фінансові екосистеми — це стратегічна трансформація банківської справи, що виходить за межі традиційних послуг. Вони поєднують фінансові та нефінансові сервіси на єдиній цифровій платформі, забезпечуючи клієнтоорієнтованість, інноваційність і зручність. Успіх такої моделі залежить від технологічних інвестицій, ефективної взаємодії з партнерами та здатності банків швидко адаптуватися до змін. Саме екосистемний підхід відкриває нові можливості для розвитку банків у сучасному цифровому середовищі.

Література:

1. Касян І.Ю., Функціонування банку як екосистеми. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/543489.

2. Volosovych S., Nezhyva M., Sirenko N., Mykytiuk I., financial services in the development of the bigtech ecosystem. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4454/4145.

3. Довгань Ж.М., Розвиток банківських екосистем: ризики і перспективи. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/83-410-1-PB.pdf.

4. Євтух Л.Б., Теоретичні основи функціонування фінансової екосистеми україни

Гладун Юлія Ігорівна,

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Вплив цифровізації на розвиток банківських послуг в Україні

У сучасних умовах цифрова трансформація стала визначальним чинником розвитку фінансового сектору, зокрема й банківської системи. В усьому світі активно впроваджують новітні технології для оптимізації внутрішніх процесів та підвищення якості обслуговування клієнтів. В свою чергу, зростання популярності онлайн-банкінгу, мобільних додатків і цифрових платіжних платформ засвідчує зміну пріоритетів не лише фінансових установ, а й споживачів банківських продуктів.

Успішна комплексна цифровізація передбачає не лише впровадження технічних інструментів, але й комплексне переосмислення підходів до надання послуг. Для клієнта це означає зручність, швидкість і доступ до банківських сервісів у постійному цілодобовому режимі. Для самого банку - це можливість оптимізувати витрати, автоматизувати рутинні операції, підвищити ефективність управління ризиками та краще адаптуватися до мінливих ринкових умов.

Варто зазначити, що в останні роки цифрові рішення стали справжнім рушієм змін у банківській системі України. Вагомим показником таких зрушень є стрімке зростання кількості користувачів мобільного банкінгу. Водночас, розширюється функціонал застосунків, адже тепер через смартфон можна не лише здійснити оплату, а й подати заявку на кредит, відкрити депозит, інвестувати або отримати онлайн-консультацію. Паралельно відбувається поступове скорочення фізичної інфраструктури кількість банківських відділень зменшується, адже все більше операцій переходить у цифровізовану форму [1,3].

Для прикладу розглянемо та проаналізуємо ключові показники цифровізації банківської системи України за останні декілька років (табл. 1).

Таблиця 1. Показники цифровізації банківської системи України у 2020-2024рр

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Активні користувачі мобільного банкінгу, млн осіб	9,2	11,0	12,8	14,6	16,4
Частка безготівкових операцій, %	55	60	65	69	73
Кількість банківських відділень, од.	7600	7200	6800	6475	6150
Кількість кібератак на банківські ІТ-системи, од.	2100	2575	3050	3665	4280

Джерело: .[1,3,5]

З наведених у табл. 1 даних можемо зазначити, що обсяги онлайн-активності клієнтів у банківській системі України за досліджуваний період зростають пропорційно зменшенню кількості традиційних банківських відділень. Це є прямим свідченням зміни поведінкових моделей споживачів та зростання довіри до цифрових сервісів. Разом із тим посилюються і ризики - кібератаки, витоки даних та цифрове шахрайство, які в свою чергу становлять серйозну загрозу як для банків, так і для клієнтів. У цьому контексті

особливого значення набуває розвиток сучасних систем кіберзахисту та регуляторного нагляду [2].

Регулятором банківської системи в Україні виступає Національний банк України, який активно реагує на виклики цифрової епохи. Впровадження концепції електронної гривні, розвиток платформи відкритого банкінгу (Open Banking), підтримка фінансово-технічних інновацій - все це є складовими системної цифрової стратегії НБУ, яка реалізується в межах «Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року» та «Стратегії цифрової економіки України до 2030 року». Крім того, актуальними залишаються питання цифрової інклюзії та підвищення фінансової грамотності населення [4,5].

Також варто наголосити, що цифрова трансформація банківської сфери - це не разова модернізація, а поступовий довгостроковий стратегічний процес, який охоплює всі рівні функціонування банківських установ: від внутрішньої організації до зовнішньої комунікації з клієнтами. Підвищення інвестицій в інновації, розвиток людського капіталу, побудова клієнтоорієнтованих цифрових систем - усе це визначає конкурентоспроможність банків у новій цифровій реальності.

Аналізуючи вищенаведену інформацію, варто виділити та зазначити й основні шляхи подальшого розвитку процесів цифровізації банківських послуг в Україні, а саме:

– зосередження на посиленні кібербезпеки, розвитку відкритого банкінгу через інтеграцію із фінтех-платформами;

– активне впровадження інноваційних технологій (штучного інтелекту, Big Data, блокчейну);

– підвищення фінансової та цифрової грамотності населення;

– розширення цифрової інклюзії для різних груп користувачів;

– гармонізація регуляторного середовища відповідно до міжнародних стандартів та забезпечення гнучкості банківських бізнес-моделей для швидкої їх адаптації до змін фінансового ринку [4].

Підсумовуючи вищевикладене можна стверджувати, що цифровізація є не лише викликом, а й важливою можливістю для розвитку банківської системи України, що стимулює інноваційність, підвищує ефективність банківських операцій та робить фінансові послуги доступнішими для широких верств населення. Однак, подальший розвиток цифровізації банківських послуг потребує відповідального підходу НБУ, зваженої його регуляторної політики та постійного вдосконалення прийнятих рішень самим комерційними банками. Лише за умови комплексного й стратегічного підходу цифрова трансформація здатна забезпечити сталий розвиток українських банків у найближчому майбутньому.

Література:

1. Тенденції цифрових фінансових послуг в Україні. Київ: Ділойт Україна, 2023. 52 с.

2. McKinsey & Company. The Future of Banking: Global and Ukrainian trends. – McKinsey Global Institute, 2022. 67 с.

3. Цифровізація банківської сфери України: виклики та перспективи. Київ: PwC Україна, 2023. 48 с.

4. Стратегія розвитку цифрової економіки України до 2030р. URL: https://thedigital.gov.ua

5. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. URL: https://bank.gov.ua

Гладун Юлія Ігорівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Діджиталізація страхового ринку України: сучасний стан та перспективи

В сучасних умовах сьогодення, економічної нестабільності та глобальної цифрової епохи діджиталізація стала вагомим чинником для розвитку страхового ринку як і у цілому світі, так і в Україні. Перехід до цифрових форматів обслуговування клієнтів, електронних полісів та дистанційного врегулювання страхових подій суттєво підвищує ефективність страхових організацій і дозволяє адаптувати їхню діяльність до сучасних викликів.

Як регулятор небанківського фінансового сектору, Національний банк України ще з 2020 року задекларував пріоритетність цифрових сервісів для споживачів фінансових послуг. Відповідно до останнього аналітичного звіту НБУ за 2023 рік, понад 70% договорів обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (ОСЦПВ) було укладено в електронному вигляді. Це стало можливим завдяки інтеграції страхових компаній із єдиною централізованою базою даних МТСБУ та державними сервісами, зокрема мобільним застосунком «Дія», де поліс автоцивілки відображається автоматично після його оформлення [2].

Окрім автострахування, цифрові канали активно застосовуються в сегменті добровільного медичного страхування (ДМС) та туристичного страхування. Проаналізувавши дані на порталі Forinsurer, було визначено, що у 2023 році понад 60% договорів ДМС корпоративного сегменту укладались дистанційно, а більшість заяв на страхові виплати подавалися через мобільні додатки страхових компаній (Forinsurer, 2024). Аналогічно, понад 80% полісів для подорожей за кордон оформлювались онлайн через офіційні сайти страховиків або мобільні застосунки [1] .

Значного поширення на українському страховому ринку набули чат-боти в популярних месенджерах, які дозволяють оформити страховий поліс, подати заявку на врегулювання події та отримати консультацію без участі оператора. Однією з перших подібних платформ став чат-бот страхової компанії ARX у Viber та Telegram, який у 2023 році обслуговував близько 40% онлайн-звернень клієнтів компанії [5].

Також особливу увагу страхові компанії приділяють цифровізації процесу врегулювання страхових подій. Більшість страховиків запровадили електронні форми повідомлень про ДТП, мобільні сервіси для надсилання фотофіксації пошкоджень та отримання консультацій з актуальних питань. За інформацією МТСБУ, на кінець 2023 року понад 30% звернень за полісами ОСЦПВ приймались у цифровому форматі без особистого візиту клієнта до офісу страховика [3].

Одним із важливих кроків у діджиталізації стало запровадження електронного страхування майна. Деякі компанії пропонують оформити онлайн договір страхування житла або нерухомості за спрощеною процедурою — без огляду об'єкта та із завантаженням фотографій у мобільний застосунок.

З огляду на актуальні тренди, експерти прогнозують подальше зростання частки електронних договорів страхування на українському ринку. За оцінкою компанії Aon Україна, до кінця 2025 року понад 85% договорів ОСЦПВ та до 70% договорів ДМС укладатимуться в електронному вигляді. Крім того, очікується активний розвиток мобільних застосунків, автоматизованих систем оцінки збитків на основі штучного інтелекту та розширення функціоналу чат-ботів [4].

Однак, попри стрімкий прогрес, процес цифровізації страхових послуг в Україні стикається з низкою викликів. По-перше, не всі види страхування адаптовані до онлайн-

формату. Зокрема, сегменти страхування життя, перестрахування та страхування великих корпоративних ризиків досі переважно функціонують у традиційній формі. По-друге, недостатній рівень цифрової грамотності частини населення, особливо старшого віку, обмежує повсюдне впровадження онлайн-сервісів.

Серед основних шляхів вдосконалення процесу діджиталізації страхового ринку України варто виокремити такі напрями як: подальше розширення функціоналу мобільних застосунків та чат-ботів для автоматизованого оформлення полісів і врегулювання збитків; впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання для оцінки ризиків, розрахунку страхових тарифів і автоматичного прийняття рішень щодо виплат; активізація співпраці між страховими компаніями, банками та державними реєстрами для забезпечення повноцінного обміну інформацією в режимі реального часу; проведення інформаційно-роз'яснювальних кампаній серед населення щодо переваг та безпеки користування цифровими страховими сервісами.

Таким чином, діджиталізація українського страхового ринку є не лише вимогою часу, а й необхідною умовою його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та відповідності очікуванням сучасних споживачів. Успішна реалізація цифрових ініціатив сприятиме підвищенню доступності страхових послуг для населення, прискоренню врегулювання страхових випадків та зміцненню позицій українських страховиків на європейському фінансовому ринку.

Література:

1. Аналіз страхового ринку України: діджиталізація страхових послуг. Forinsurer. 2024. URL: https://forinsurer.com

2. Огляд небанківського фінансового сектору за 2023 рік. Національний банк України. Київ, 2024. URL: https://bank.gov.ua

3. Статистика та звітність щодо електронних полісів ОСЦПВ. Моторне (транспортне) страхове бюро України. Київ, 2024. URL: https://mtsbu.ua

4. Страхування в умовах цифрової трансформації: прогнози на 2025 рік. Aon Україна. Київ, 2024. URL: https://aon.ua

5. Щорічний звіт страхової компанії ARX за 2023 рік. ARX Україна. Київ, 2024. URL: https://arx.com.ua

Гонтар Ольга Сергіївна,

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Особливості функціонування фінтех-компаній і банків у сучасних умовах

Цифровізація банківської системи - один із ключових трендів останнього десятиліття, що суттєво змінив підходи до надання банківських послуг. Зростаюча конкуренція з боку фінтех-компаній та онлайн банків змушує традиційні банки адаптуватися до нової реальності, впроваджуючи мобільні застосунки, чат-боти, біометричну ідентифікацію, дистанційне відкриття рахунків тощо. Одним із прикладів є впровадження відкритого банкінгу (open banking), що дозволяє користувачам управляти фінансами через сторонні платформи. Також важливим фактором є розвиток API-рішень, що сприяють гнучкості взаємодії між банками та клієнтами.

Фінтех (FinTech, financial technology) - це галузь, яка використовує новітні цифрові технології для надання фінансових послуг, часто через мобільні застосунки або онлайн-платформи [2]. Фінтех-компанії пропонують клієнтам більш прості, доступні та швидкі рішення, що створює тиск на традиційні банки змінювати підходи до ведення бізнесу.Це стимулює банки до перегляду традиційної бізнес-моделі. У відповідь банки

створюють власні цифрові екосистеми, інвестують у стартапи та співпрацюють з фінтехами для впровадження інновацій.

Комерційні банки відреагували наступним чином: вони адаптувалися до цифрової конкуренції та впроваджують дистанційне банківське обслуговування (мобільні застосунки, онлайн-банкінги), біометричну ідентифікацію,штучний інтелект для обслуговування клієнтів і прогнозування ризиків,власні цифрові продукти, як-от повністю онлайн-банки (наприклад, OTP Online). Паралельно банки вступають у партнерства з фінтех-стартапами, створюють акселератори інновацій та тестують нові рішення у так званих регуляторних пісочницях (regulatory sandboxes).

Попри переваги, цифровізація створює виклики, а саме: висока загроза кібербезпеки - зростає кількість кібератак на банки, недостатня цифрова грамотність певних груп населення, регуляторна невизначеність щодо нових форм послуг, ризик втрати персонального підходу у взаємодії з клієнтом. Особливо це актуально для банків країн з перехідною економікою, таких як, Україна, де фінансова інфраструктура ще перебуває в процесі адаптації.

На сьогодні Україна демонструє високий рівень диджиталізації банків, наприклад, monobank став одним із найуспішніших кейсів вітчизняного цифрового банкінгу. НБУ підтримує цифрову трансформацію, зокрема розвиток open banking, цифрової гривні пілотний проєкт планують реалізувати у 2023 році, а рішення про впровадження цифрової гривні приймуть у 2024 році. Зараз із псевдо е-гривнею експериментують Мінцифри, ТАСкомбанк і компанії Stellar та Bitt [1]. Державна програма «Дія» інтегрує банківські послуги в цифрову екосистему.

Перспективи подальшого розвитку фінтех-компаній в Україні досить багатообіцяючі, попри труднощі, що пов’язані з війною, макроекономічною нестабільністю та еміграцією кадрів. Відтак, вважаємо за доцільне виділити такі ключові напрями розвитку фінтех-індустрії в Україні у найближчі 3-5 років:

1. Вихід на міжнародні фінансові ринки: багато українських фінтехів уже мають досвід роботи за кордоном (Fintech Farm, Weld Money, Finmap, FuelFinance). Перевагою України є сильна ІТ-компетенція та порівняно низькі витрати, що дозволяє створювати конкурентоспроможні рішення для глобального ринку. Зростання кількості експортно-орієнтованих фінтех-продуктів, орієнтованих на країни, що розвиваються, та ЄС.
2. Вироблення військово-цивільних фінтех-рішень, адже через війну зростає попит на гнучкі донати, мікроплатежі, благодійні підписки, страхування для військових, виплати ветеранам. Перспективою для України стане створення нішевих сервісів для військових, ВПО, родин загиблих, що є новим соціально-фінансовим напрямом.
3. Розширення регуляторної «пісочниці»: НБУ та Мінцифри з жовтня 2024 року тестують концепцію «sandbox» для фінтехів-компаній, де нові продукти можуть працювати в тестовому режимі, що забезпечить швидше запровадження інновацій без зайвих регуляторних бар’єрів [3].

Отже, фінтех-копанії сьогодні не лише успішно конкурують з банками, але й часто стають їхніми партнерами в наданні фінансових послуг користувачам. Успішна інтеграція цифрових рішень дозволяє банківському сектору стати більш клієнтоорієнтованим, ефективним і гнучким. Подальше співіснування та кооперація між банками й фінтех-компаніями визначатимуть майбутнє фінансових послуг в Україні. Тому подальший розвиток фінтех-компаній та цифровізація банківських послуг трансформують банківську систему зсередини. Заважимо, що успішність банків у майбутньому залежить від їх здатності гнучко реагувати на інновації, впроваджувати нові моделі обслуговування та активно співпрацювати з технологічними партнерами.

Література:

1. Про е-гривню – цифрові гроші Національного банку. URL: https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia
2. Що таке фінтех і як працює? URL: https://stfalcon.com/uk/blog/post/what-is-fintech
3. Запускаємо Sandbox для стартапів зі штучного інтелекту та блокчейну. URL:https://thedigital.gov.ua/news/zapuskaemo-sandbox-dlya-startapiv-zi-shtuchnogo-intelektu-ta-blokcheynu

Гриценко Дар'я Ігорівна

аспірантка ІІ курсу факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Медичне страхування у світовій практиці: досвід для України

Сучасна система охорони здоров'я в Україні перебуває в стані трансформації та потребує глибоких структурних змін. Однією з найгостріших проблем залишається недостатня якість і доступність медичних послуг, що значно ускладнює отримання своєчасної та ефективної допомоги для широких верств населення. У цьому контексті впровадження дієвої системи медичного страхування розглядається як необхідний крок на шляху до побудови сталої та ефективної моделі охорони здоров'я.

У світовій практиці медичне страхування зарекомендувало себе як ефективний механізм фінансування медичних послуг, що забезпечує фінансовий захист громадян і сприяє підвищенню якості медичної допомоги. Багато країн успішно реалізували різні моделі обов'язкового та добровільного медичного страхування, що дозволяє громадянам отримувати необхідні послуги без критичних фінансових витрат. Досвід таких країн, як Швейцарія, Німеччина, Швеція, Канада та ін., може бути надзвичайно корисним для розробки національної стратегії впровадження медичного страхування в Україні.

Питання міжнародного досвіду у сфері медичного страхування активно досліджуються вітчизняними науковцями. Вагомий внесок у вивчення зарубіжних моделей здійснили такі дослідники, як О. Бойко [1], О. Борисюк [2], І. Федорович, О. Сокирко, І. Кобзарта інші. Водночас, незважаючи на значну кількість праць, досі залишаються відкритими питання щодо адаптації світових практик до українських реалій, а також впровадження обов'язкової форми медичного страхування з урахуванням соціально-економічних особливостей країни.

Нагромаджений світовий досвід у сфері медичного страхування підтверджує ефективність різних моделей організації фінансування охорони здоров'я. На сьогодні в більшості країн світу застосовуються три основні види медичного страхування: обов'язкове, добровільне та змішане. Водночас у практиці окремих держав ці форми не функціонують ізольовано, а, як правило, взаємодоповнюють одна одну, хоча певні типи страхування займають домінуючі позиції у конкретних національних системах.

Так, у Великій Британії, Ірландії, Шотландії, Італії та Данії переважає модель державного обов'язкового страхування, яка забезпечує централізоване фінансування системи охорони здоров'я. У таких країнах, як Німеччина, Франція, Австрія, Бельгія, Нідерланди, Швеція та Японія, домінує система обов'язкового соціального медичного страхування. У США, натомість, застосовується змішана модель, в межах якої близько 90% населення користуються послугами приватних страхових компаній [3].

У світовій практиці найпоширенішими є три базові моделі медичного страхування:

– Модель Бісмарка – передбачає фінансування охорони здоров'я за рахунок внесків працівників і роботодавців у межах обов'язкового соціального страхування. Цю модель успішно реалізовано в Німеччині, Австрії, Бельгії, Швейцарії та Японії.

– Модель Беверіджа – базується на фінансуванні медичних послуг через систему оподаткування. Вона є характерною для країн Скандинавії (Швеція, Норвегія, Данія), а також Великої Британії.

– Модель національного медичного страхування – поєднує елементи державного та приватного секторів: медичні послуги надаються переважно приватними закладами, але фінансуються через державні страхові програми. Така модель діє в Канаді, Тайвані та Південній Кореї.

Основними ознаками успішності наведених моделей вважаються:

– високий рівень доступності медичних послуг, що забезпечує охоплення більшої частини населення;

– гарантії якості медичного обслуговування завдяки сталому фінансуванню та розвитку медичної інфраструктури;

– фінансова захищеність громадян, яка мінімізує ризики катастрофічних витрат на лікування;

– оптимальний баланс між державним регулюванням і приватною ініціативою, що дозволяє системам зберігати гнучкість та ефективність.

До лідерів у сфері медичного страхування належать такі країни:

– Швейцарія – демонструє одну з найефективніших моделей, що поєднує обов'язкове страхування із значною участю приватних страхових компаній;

– Німеччина – забезпечує стабільне функціонування соціальної моделі страхування з високим рівнем охоплення та сервісу;

– Швеція – реалізує модель, засновану на принципах солідарності, яка гарантує безкоштовний доступ до медичної допомоги;

– Канада – впровадила національну модель медичного страхування, яка забезпечує рівний доступ до основних послуг для всіх громадян.

З огляду на зазначений досвід, особливої актуальності набуває завдання адаптації ефективних міжнародних практик медичного страхування до умов України, з урахуванням її соціально-економічного контексту та потреб у сталому розвитку системи охорони здоров'я.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить про ефективність різних моделей медичного страхування, зокрема моделей Бісмарка, Беверіджа та національного медичного страхування. Кожна з них має свої переваги, проте спільною рисою успішних систем є забезпечення широкого доступу до якісної медичної допомоги та фінансовий захист населення. Для України актуальним є вивчення та адаптація найкращих світових практик з урахуванням національних соціально-економічних умов, що дозволить сформувати сталу систему обов'язкового медичного страхування та підвищити ефективність охорони здоров'я в цілому.

Література:

1. Бойко О. Д. Медичне страхування: сучасні тенденції розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 89–92.

2. Борисюк О. О. Роль медичного страхування в системі соціального захисту населення. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2020. № 2(56). С. 145–149.

3. World Health Organization. *Health systems financing: the path to universal coverage*. The World Health Report 2010. URL: https://www.who.int/whr/2010

4. Saltman R. B., Busse R. *Figuring out financing: what are the best models for health care systems?* Eurohealth. 2022. Vol. 28(1). P. 4–9.

Досенко Єлизавета Русланівна
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету економіки і управління Хмельницького національного університету

Ринок кредитних ресурсів України за умов воєнного стану

Кредитний ринок має значний вплив на підтримку економіки та забезпечення фінансової стабільності. Загалом, він відіграє надзвичайно важливу роль у стимулюванні економічного зростання, розвитку підприємництва, активізації споживчого попиту та забезпеченні фінансової стабільності в країні. Є невід'ємною складовою сучасної економіки, сприяє підвищенню рівня життя населення, формуванню стійкої банківської системи та створенню умов для довгострокового розвитку.

Кредитний ринок (Loan Market) - це механізм фінансових відносин, пов'язаних із накопиченням, рухом, розподілом та перерозподілом кредитного капіталу між сферами економіки та окремими позичальниками. До війни в Україні кредитний ринок показав певний рівень стабільності та прогресивного зростання. Основні показники кредитних ринків у цей період показали його позитивну динаміку та потенціал для подальшого розвитку.

Вторгнення агресора в Україну 24 лютого 2022 року суттєво вплинуло на функціонування вітчизняної кредитної системи, яка змушена працювати в умовах високої невизначеності та економічної нестабільності. Незважаючи на складні обставини, українські банки демонструють стійкість і продовжують виконувати свої головні функції, зокрема – забезпечення фінансових послуг для населення та бізнесу, обслуговування рахунків, надання кредитів і виконання зобов'язань перед клієнтами.

Утім, воєнні дії призвели до масштабних соціально-економічних змін: різко зросло безробіття, скоротилися доходи домогосподарств, зменшились обсяги споживання, загострилися ризики для ведення підприємницької діяльності. Усі ці фактори безпосередньо позначилися на кредитних відносинах: довіра до кредитного ринку знизилася, а попит на кредити помітно впав. Бізнес втратив мотивацію до розширення через економічну невизначеність, а населення – через скорочення платоспроможності та загальну фінансову обачність.

В результаті, з початку повномасштабної війни помітно знизилась кредитна активність банківського сектору. Нові позики на розвиток бізнесу або споживчі потреби запровадили більш жорсткі вимоги до потенційних позичальників, з огляду на високі ризики неповернення. За таких обставин Національний банк України (НБУ) виконав надзвичайно важливу функцію координатора та стабілізатора фінансового ринку, запроваджуючи цілеспрямовані заходи з підтримки банківської системи.

Одним з ключових інструментів стабілізаційної політики НБУ стало значне збільшення обсягів рефінансування банківських установ. Це дозволило комерційним банкам отримувати додаткові грошові ресурси на вигідніших умовах, зберігаючи ліквідність навіть у критичних обставинах. Рефінансування виступало як джерело фінансової підтримки для банків, що зіткнулися з відпливом депозитів, нестачею готівки та загрозою неплатоспроможності. Крім того, НБУ вдосконалив механізми довгострокового рефінансування, що дало змогу банкам планувати свої дії на перспективу, зменшити потребу в терміновому згортанні кредитування та спрямовувати ресурси на підтримку економічної діяльності.

НБУ ініціював реформи, спрямовані на підвищення ефективності кредитного процесу та фінансової інклюзії. Удосконалення нормативно-правової бази мало на меті спростити доступ до кредитів, зменшити бюрократичні перепони та посилити захист прав споживачів фінансових послуг. Ключові кроки у цьому напрямку: спрощення процедур кредитування через цифрові сервіси, розширення можливостей онлайн-верифікації клієнтів, посилення прозорості щодо умов надання кредитів, розвиток механізмів альтернативної оцінки кредитоспроможності.

Ці заходи сприяли поступовому відновленню довіри населення та бізнесу до банківської системи, що є критично важливим у період воєнних потрясінь. У партнерстві з урядом, НБУ сприяв впровадженню цільових програм пільгового кредитування для бізнесу, який зазнав збитків унаслідок бойових дій. Це включало: видачу пільгових кредитів для малого і середнього бізнесу, надання державних гарантій банкам, запровадження програм компенсації відсоткових ставок, фінансову підтримку стратегічно важливих підприємств у регіонах, що постраждали найбільше. Це не лише зменшило економічні втрати, але й підтримало зайнятість, забезпечило податкові надходження та соціальну стабільність в країні.

Окрім заходів стабілізаційного характеру, реалізованих Національним банком України, важливим елементом державної політики стало внесення змін до законодавчої бази, що регламентує податкові й кредитні зобов'язання в умовах війни. Під впливом збройного конфлікту, було ухвалено Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану».

Цей закон запровадив тимчасові пільги та механізми правового захисту для споживачів фінансових послуг, які опинилися у скрутному становищі через бойові дії. Згідно з нормами закону, протягом усього періоду дії воєнного стану та ще 30 днів після його завершення [1]:

– отримувач кредитних послуг (споживач) не несе відповідальності перед кредитором за прострочення виконання зобов'язань;

– у разі такої затримки споживач звільняється від обов'язку сплати штрафних санкцій, пені та інших фінансових стягнень, передбачених кредитною угодою;

– ці положення мали захисну функцію, мінімізуючи тиск на населення в умовах обмеженої платоспроможності, тимчасової втрати доходів чи місця проживання.

Впровадження цього закону слугувало інструментом соціального захисту, а також запобігало масовій фінансовій неспроможності серед фізичних осіб — позичальників, стабілізуючи загальну ситуацію на кредитному ринку.

Таким чином, незважаючи на серйозні виклики, пов'язані з війною, український кредитний ринок продовжує функціонувати й відіграватиме ключову роль у процесі післявоєнного відновлення економіки. Його стабілізація та подальший розвиток стануть основою для модернізації країни, залучення інвестицій і повернення до сталого економічного зростання.

Література:

1. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 №2120-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text

Камінна Ольга Вікторівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Фінтех-компаній і традиційні банки на ринку фінансових послуг

На сьогодні фінансовий сектор зазнав значних трансформацій під впливом технологічних інновацій. Фінансові технології (фінтех) стали ключовим драйвером змін, пропонуючи нові підходи до надання фінансових послуг. Фінтех-компанії, використовуючи цифрові платформи, штучний інтелект та блокчейн, забезпечують швидші, зручніші та персоналізованіші послуги порівняно з традиційними банками.

Станом на вересень 2024 року глобальний ринок фінтеху оцінювався в 851,9 мільярда доларів США, що на 41% більше порівняно з 2019 роком. Кількість фінтех-«єдинорогів» (компаній з оцінкою понад 1 мільярд доларів) зросла до 576, із сукупною вартістю 2,2 трильйона доларів[1]. Ці дані свідчать про стрімке зростання та значний вплив фінтеху на фінансову індустрію.

Фінтех-компанії виникли як відповідь на потребу в більш гнучких та технологічно просунутих фінансових послугах. Технологічний прогрес, зокрема широке впровадження мобільних додатків, хмарних технологій та штучного інтелекту, дозволяє фінтех-компаніям швидко адаптуватися до змін ринку та впроваджувати інновації. Одночасно змінюються споживчі очікування: сучасні клієнти очікують швидкого, зручного та персоналізованого обслуговування, що стимулює розвиток нових фінансових рішень. Значну роль відіграють і інвестиції: у 2023 році глобальні інвестиції у фінтех-сектор склали 113,7 мільярда доларів[2;3].

Фінтех-компанії мають низку переваг перед традиційними банками. Передусім, це оперативність і гнучкість: завдяки використанню сучасних технологій, фінтехи можуть швидко запускати нові продукти та послуги, миттєво реагуючи на запити ринку. Також важливу роль відіграє індивідуалізація послуг: використання великих даних та аналітики дає змогу пропонувати клієнтам персоналізовані фінансові рішення, що значно підвищує рівень задоволення користувачів. Відсутність фізичних відділень і висока автоматизація процесів забезпечують зниження операційних витрат, що дозволяє фінтехам пропонувати вигідніші умови порівняно з банками.

Традиційні банки, усвідомлюючи загрозу з боку фінтех-компаній, вживають заходів для збереження конкурентоспроможності. Одним із напрямів є інтеграція сучасних технологій: розвиток мобільних додатків, удосконалення онлайн-банкінгу та впровадження нових цифрових сервісів. Деякі банки активно співпрацюють із фінтех-стартапами, укладаючи партнерські угоди або інвестуючи в перспективні проєкти. Крім того, великі банки створюють власні інноваційні підрозділи, завданням яких є розробка технологічних рішень і підтримка динаміки змін.

Попри активний розвиток, обидва сектори стикаються з викликами. Фінтех-компанії змушені долати регуляторні бар'єри, вирішувати питання кібербезпеки та постійно оновлювати технології, аби не втратити конкурентні переваги. Водночас традиційні банки змушені інвестувати значні кошти у модернізацію своєї інфраструктури, адаптуючись до нових ринкових умов і очікувань клієнтів.

Таким чином, сучасний розвиток фінтех-компаній є одним із найважливіших факторів трансформації фінансової системи. Вони змінюють традиційні уявлення про банківське обслуговування, пропонуючи інноваційні, швидкі та персоналізовані рішення. Стрімке зростання фінтех-сектору свідчить про стійку тенденцію до подальшого розширення впливу фінтеху на світову економіку. Проте повне витіснення традиційних банків малоймовірне. Банківський сектор має стійкі позиції, значні

фінансові ресурси, широку клієнтську базу та навички управління ризиками, що є критично важливими в умовах жорсткого регулювання фінансових ринків. Відповіддю банків на виклики стало активне впровадження цифрових технологій та розвиток власних інноваційних рішень. Отже, найбільш імовірним сценарієм у найближчі роки є не пряме протистояння фінтех-компаній та банків, а їх поступове зближення і партнерство. Фінтех забезпечуватиме технологічну гнучкість і клієнтоорієнтованість, тоді як банки залишатимуться носіями фінансової стабільності та довіри. Така взаємодія сприятиме створенню нових гібридних моделей обслуговування, що поєднуватимуть переваги обох світів і відповідатимуть зростаючим потребам сучасного споживача.

Література:

1. Pierrick Ribes. The State of Fintech in 2024. 2025. URL: https://lucidityinsights.com/articles/state-of-global-fintech-2024?utm_source=chatgpt.com

2. Fabio Duarte. Fintech Market Size & Future Growth (2025-2029). 2024. URL: https://explodingtopics.com/blog/fintech-market

3. Fintech Market Size, Share, Trends and Forecast by Deployment Mode, Technology, Application, End User, and Region, 2025-2033. 2024. URL: https://www.imarcgroup.com/fintech-market

Кравчук Роман Васильович,

аспірант кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Особливості застосування криптовалют у фінансовій сфері

Внаслідок швидкого розвитку технологій фінансовий сектор зазнає постійних змін і трансформацій. Однією з головних фінансових інновацій останніх декількох років є віртуальні (цифрові) активи, а саме – криптовалюти. Все більша кількість людей використовує криптовалюти в повсякденному житті завдяки таким особливостям, як: надійність, прозорість, швидкість тощо. Тому вважаємо за доцільне розглянути особливості використання таких цифрових активів у фінансовій сфері.

Криптовалюта – це цифрова валюта, яка немає матеріальної форми, існує у вигляді програмного коду, створена з використанням криптографічних методів захисту, випуск якої є децентралізованим [1]. Криптовалюта працює на основі технології блокчейн та не контролюється жодним урядом чи фінансовою установою. Криптовалюти можуть частково впливати на інфляційний тиск, посилюючи або ж послаблюючи його. У періоди глобальної фінансової нестабільності зростання популярності криптоактивів може знизити довіру до традиційних фіатних валют, що веде до відпливу капіталу з банківських активів і підвищення інфляції.

Сьогодні криптовалюти поступово інтегруються в сучасну фінансову систему: виконуючи не лише функцію засобу обміну, але й інструменту збереження вартості та формування грошової маси. Широкого поширення набуло використання криптовалют як засобу інвестицій задля отримання доходу в майбутньому. При цьому, не слід забувати про властивості криптовалют, які можуть привести до втрати заощаджень, а саме: високу волатильність їх курсу, високу ймовірність хакерських атак на криптобіржі, можливість втрати доступу до гаманців, регулювання з боку держави тощо.

Вартість криптовалют визначається сукупністю технологічних, інституційних та економічних чинників, серед яких: стан фінансових ринків, рівень розвитку та застосування блокчейну, наявність законодавчого регулювання з боку держав, суспільне сприйняття та популярність криптоактивів, а також зовнішні чинники, такі як ціни на електроенергію, пандемії, війни тощо.

Зауважимо, що відсутність належного рівня регулювання та контролю за криптовалютами, а також анонімність криптовалютних операцій викликають зростання кількості недобросовісних та шахрайських схем, або ж використання криптовалют для незаконних цілей, наприклад: для відмивання коштів, купівлі наркотиків, зброї, заборонених речовин, різних товарів на тіньових інтернет-ринках [2].

Не дивлячись на це, з кожним роком капіталізація світового криптовалютного ринку активно зростає. Аналізуючи даний показник, видно його зростання з 200 млрд дол США в 2020р. до 2,97 трлн дол США в 2025р. [3]. Щодо найвідомішої криптовалюти – біткоїна, то його капіталізація також зросла в рази: з 120 млрд дол США в 2020р. до 1,8 трлн дол США в 2025 р. [4]. На тлі активного зростання біткоїн випередив срібло за показником ринкової капіталізації і став сьомим за величиною активом у світі (табл. 1). Таке різке зростання пояснюється підвищенням довіри інвесторів до криптовалюти як до засобу збереження вартості, розширенням їхнього використання в платіжних системах та активною інтеграцією криптоактивів у традиційні фінансові ринки. Також слід врахувати факт поступового визнання та легалізації криптовалют у багатьох розвинених країнах.

Таблиця 1. Найпопулярніші активи за ринковою капіталізацією в світі станом на 23.04.2025р.

Позиція	Назва активу	Капіталізація, трлн дол США	Ціна за одиницю, дол США
1.	Gold (GOLD)	22,089	3289,0
2.	Apple (AAPL)	3,143	209,28
3.	Microsoft (MSFT)	2,913	391,85
4.	NVIDIA (NVDA)	2,708	111,01
5.	Amazon (AMZN)	2,005	188,99
6.	Alphabet (Google, GOOG)	1,953	163,85
7.	Bitcoin (BTC)	1,88	94785,0
8.	Silver (SILVER)	1,848	32,84
9.	Saudi Aramco (2222.SR)	1,661	6,87
10.	Meta Platforms (Facebook, META)	1,345	547,27

Джерело: [3; 5]

За результатами дослідження аналітичної компанії Chainalysis, Україна зайняла шосту позицію у світовому рейтингу за рівнем прийняття криптоактивів у 2024р. [6]. Основними причинами стали підтримка розвитку криптовалют та блокчейну серед населення, високий рівень ІТ-спеціалістів які входять до криптоком'юніті та рівень цифровізації суспільства. Тому особливого значення набуває створення ефективного механізму законодавчого регулювання обігу криптовалют, що сприятиме мінімізації ризиків фінансових махінацій та відмивання коштів, а також забезпечить умови для сталого розвитку ринку віртуальних активів в нашій державі.

Підсумовуючи вищевикладене зазначимо, що розвиток технологій та удосконалення механізмів регулювання відкривають нові можливості для інтеграції криптовалют у глобальну фінансову систему. За умови забезпечення стабільності та прозорості функціонування криптоактиви можуть стати повноцінним елементом сучасних фінансових відносин, виконуючи функції засобу обігу, платежу та накопичення. Незаперечно, що це сприятиме підвищенню довіри до віртуальних активів серед інвесторів, бізнесу та населення.

Література:

1. Сословський В. Г., Косовський І. О. Ринок криптовалют як система. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice.* 2016. №2. С. 236–246.

2. Застосування криптовалют у кримінальних схемах. URL: https://thepage.ua/ua/economy/zastosuvannya-kriptovalyuti-u-kriminalnih-shemah
3. CoinMarketCap. CryptoCurrency Market Capitalizations. URL: https://coinmarketcap.com/uk/charts
4. CoinMarketCap. Bitcoin Market Cap Overview. URL: https://coinmarketcap.com/uk/currencies/bitcoin/
5. Top Assets by Market Cap. URL: https://companiesmarketcap.com/assets-by-market-cap/
6. Chainalysis. The 2024 Global Adoption Index: Central & Southern Asia and Oceania (CSAO) Region Leads the World in Terms of Global Cryptocurrency Adoption. URL: https://www.chainalysis.com/blog/2024-global-crypto-adoption-index/

Кубіна Анна Петрівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні
факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Вплив інфляції та економічної нестабільності на фінансову політику страховика

Стрімке зростання інфляції та поглиблення економічної нестабільності в сучасних умовах створюють безпрецедентні виклики для фінансової політики страхових компаній, змушуючи їх адаптувати свої стратегії до нових реалій ринку. Страховики стикаються з комплексом проблем, серед яких знецінення страхових резервів, невідповідність тарифів реальним ризикам та зниження дохідності інвестиційного портфеля, що потребує своєчасного реагування та впровадження ефективних механізмів захисту. Здатність страхових компаній прогнозувати інфляційні тренди та впроваджувати гнучкі інструменти управління фінансами стає ключовим фактором їхньої конкурентоспроможності та фінансової стійкості в довгостроковій перспективі.

Теоретичні аспекти впливу інфляції на страховий ринок мають багатовимірний характер, що відображається у різних формах та проявах цього економічного явища. Інфляція, як процес знецінення грошової одиниці та загального підвищення цін, класифікується за темпами (повзуча, галопуюча, гіперінфляція), механізмами виникнення (інфляція попиту, інфляція витрат) та ступенем передбачуваності (очікувана, неочікувана), кожен з цих видів по-різному впливає на страхову галузь. Особливо гострим є вплив інфляційних процесів на довгострокові види страхування життя, де відбувається суттєве знецінення накопичених резервів та виплат, тоді як у майновому страхуванні основною проблемою стає невідповідність страхових сум реальній вартості застрахованого майна, а у страхуванні відповідальності інфляція призводить до збільшення розміру потенційних збитків, які можуть перевищувати первинно розраховані ліміти відповідальності [1, с. 45-49].

Макроекономічні показники та страхова діяльність перебувають у тісному взаємозв'язку, формуючи складну систему залежностей та кореляцій. Темпи економічного зростання, рівень безробіття, валютні коливання та процентні ставки безпосередньо впливають на платоспроможний попит на страхові послуги, інвестиційні можливості страховиків та вартість їхніх зобов'язань. Дослідження показують, що в періоди високої інфляції відбувається порушення актуарної збалансованості страхового портфеля, зниження реальної дохідності інвестицій та зростання операційних витрат страховиків, що в сукупності призводить до погіршення фінансових результатів та може загрожувати їхній платоспроможності. При цьому різні сегменти страхового ринку

демонструють неоднакову еластичність до інфляційних процесів, що обумовлює необхідність диференційованого підходу до формування фінансової політики страховика з урахуванням специфіки окремих видів страхування та поточної макроекономічної ситуації.

За умов економічної турбулентності функціонування страхових компаній супроводжується конгломератом фінансово-актуарних ризиків, що зумовлюють ерозію їх платоспроможності та капіталізації. До пріоритетних загроз належать девальвація інвестиційного портфеля, актуарна асиметрія між зобов'язаннями і резервами, валютна дестабілізація та посилення політики редукції договорів унаслідок зниження реальної платоспроможності страхувальників [2, с. 86].

Адаптація фінансової політики страховика в умовах інфляції вимагає комплексного підходу та впровадження ефективних механізмів управління ризиками. Перегляд тарифної політики стає критично важливим інструментом, що передбачає застосування плаваючих коефіцієнтів та регулярний моніторинг адекватності тарифів відносно рівня інфляції, що дозволяє оперативно коригувати вартість страхового покриття. Паралельно страховики оптимізують структуру інвестиційного портфеля, збільшуючи частку інструментів з інфляційним захистом (індексовані облігації, нерухомість, дорогоцінні метали) та зменшуючи інвестиції у фінансові інструменти з фіксованою дохідністю, що особливо вразливі до інфляційних процесів. Впровадження інфляційних застережень у договори страхування стає поширеною практикою, яка передбачає автоматичне коригування страхових сум та внесків відповідно до офіційного індексу інфляції або іншого узгодженого індикатора, що захищає інтереси як страховика, так і страхувальника.

Особливого значення набуває удосконалення моделей актуарних розрахунків з урахуванням інфляційних очікувань, що вимагає впровадження динамічних методів прогнозування та використання складних статистичних моделей для оцінки майбутньої вартості страхових зобов'язань. Страховики все частіше застосовують стохастичне моделювання та сценарний аналіз для врахування різних варіантів розвитку інфляційних процесів при розрахунку страхових резервів та планування довгострокової платоспроможності. Поряд з цим, хеджування фінансових ризиків за допомогою похідних фінансових інструментів, таких як ф'ючерси, опціони та свопи, дозволяє страховикам мінімізувати потенційні втрати від інфляції та коливань процентних ставок. Використання процентних та інфляційних свопів особливо актуальне для компаній зі значним портфелем довгострокового страхування життя, де розрив між тривалістю активів та зобов'язань створює додаткові ризики в умовах мінливого економічного середовища [2, с. 91-93].

Аналіз світової практики демонструє різноманітність ефективних підходів до мінімізації впливу інфляції на страхову діяльність. Провідні міжнародні страхові групи впроваджують системи автоматичної індексації страхових сум, використовують динамічне ціноутворення на основі предиктивної аналітики та розробляють продукти з вбудованим інфляційним захистом. Регуляторні органи різних країн встановлюють спеціалізовані вимоги до оцінки інфляційних ризиків, включаючи стрес-тестування за різними макроекономічними сценаріями та посилений моніторинг адекватності резервів. Паралельно розвиваються інноваційні фінансові інструменти, серед яких інфляційно-індексовані облігації, інфляційні свопи та форварди, що дозволяють страховикам ефективно хеджувати ризики знецінення активів та зростання вартості зобов'язань у довгостроковій перспективі [3, с. 26-27].

Таким чином, інфляція є одним із ключових дестабілізуючих чинників, що комплексно впливає на фінансову стабільність страхових компаній, порушуючи збалансованість між зобов'язаннями, резервами та дохідністю активів. З метою

мінімізації негативних наслідків доцільним є впровадження гнучкої тарифної політики, адаптивних інвестиційних стратегій, інфляційних застережень у договорах та сучасних актуарних моделей з урахуванням макроекономічних ризиків.

Література:

1. Волосович С.В., Фоміна О.В. Інвестиційна стратегія страхових компаній в умовах фінансової нестабільності. Монографія. Київ: КНТЕУ, 2023. 328 с.

2. Ткаченко Н.В., Рейнська В.Б. Управління активами страхових організацій: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Фінанси України.* 2024. №3. С. 85-97.

3. Ширінян Л.В., Арутюнян С.С. ESG-інвестування як новий тренд у формуванні активів страховиків. *Економіка та держава.* 2023. №5. С. 22-30.

Курилюк Юлія Любомирівна,

здобувачка на бакалаврському рівні юридичного факультету Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Правове регулювання банківської таємниці в Україні: проблеми застосування та шляхи удосконалення

Банківська таємниця є одним із ключових елементів функціонування фінансової системи, оскільки вона забезпечує захист персональних даних клієнтів банків і сприяє формуванню довіри до фінансових установ. У сучасних умовах активної цифровізації фінансових послуг, а також зростання ризиків втручання в приватну сферу громадян, питання правового регулювання банківської таємниці стає все більш актуальним. У зв'язку з цим важливою є необхідність детального правового регулювання цієї сфери, що забезпечить рівновагу між правами осіб на конфіденційність і потребами держави в боротьбі з фінансовими злочинами, такими як відмивання грошей і фінансування тероризму.

Поняття банківської таємниці закріплено у статті 60 Закону України «Про банки і банківську діяльність», де визначено, що банківська таємниця — це інформація про діяльність і фінансовий стан клієнта, яка стала відома банку під час обслуговування і розголошення якої може завдати шкоди інтересам клієнта [1]. Закон також регулює умови доступу до такої інформації: вона може бути надана без згоди клієнта лише за запитом Національного банку України, суду або органів досудового розслідування.

Загалом, банківська таємниця є важливою складовою правового захисту фінансових відносин, зокрема, забезпечення конфіденційності операцій клієнтів банків. Миколюк Н.В. зазначає, що банківська таємниця це обов'язок банку зберігати в конфіденційності інформацію про операції своїх клієнтів, їхні рахунки та вклади (депозити), а також про операції та рахунки своїх кореспондентів [2, с. 258]. За її словами, дотримання цього обов'язку є запорукою не тільки правового захисту клієнтів, а й гарантією того, що ці дані не будуть використані проти клієнтів, зокрема конкурентами чи іншими зацікавленими особами, що можуть заподіяти шкоду. Така правова норма сприяє створенню атмосфери довіри до банків, що є важливим для стабільності фінансової системи в цілому.

Однак, незважаючи на чітко встановлені правила щодо банківської таємниці, практичне застосування цих норм на сьогодні має ряд проблем. Однією з них є недостатня регламентація правових підстав для розкриття банківської таємниці органами державної влади. Це особливо актуально у випадках, коли доступ до цієї інформації вимагають приватні особи, такі як приватні виконавці чи інші суб'єкти. У постанові Верховного Суду від 4 вересня 2024 року у справі № 757/53921/23-ц зазначено, що суд відмовив у наданні банківської інформації приватному виконавцю через

недостатні докази правомірності доступу до цієї інформації. Суд зазначив, що розкриття банківської таємниці може відбутися лише за умови наявності відповідного процесуального рішення (ухвали суду) або за іншими чітко передбаченими законом підставами, що гарантує дотримання принципу правомірного втручання в особисті права та свободи [3].

Такий підхід Верховного Суду підкреслює важливість суворого дотримання процедурних норм, аби уникнути зловживань з боку органів державної влади та приватних осіб. Це також показує необхідність удосконалення нормативно-правових актів, які регулюють доступ до інформації, що становить банківську таємницю. Зокрема, існує потреба у чіткому визначенні процедур і критеріїв для доступу до цієї інформації, а також у посиленні контролю за розголошенням конфіденційних даних.

Правове регулювання банківської таємниці в Україні є важливою складовою забезпечення фінансової стабільності та захисту прав клієнтів банків. Однак, на практиці виникають проблеми, пов'язані з недостатньо чітким визначенням підстав для доступу до цієї інформації. Тому необхідно вдосконалювати законодавство, забезпечуючи більш детальне регулювання процедур розкриття банківської таємниці та встановлення чітких правил щодо контролю за її збереженням.

Література:

1. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 7.12.2000. № 2121-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#n983 (дата звернення 02.05.2025)

2. Миколюк Н.В. Сучасний стан банківської таємниці в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. №6. 2024. С. 257-259

3. Постанова Верховного Суду від 4 вересня 2024 р. у справі № 757/53921/23-ц. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/121626180 (дата звернення 02.05.2025)

Куцепалова Каріна Юріївна

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Сучасний стан і перспективи розвитку іпотечного кредитування в Україні

Вважається, що іпотечне кредитування є одним із ключових інструментів забезпечення населення житлом і стимулюванням економічного розвитку держави. В Україні дана сфера має значний потенціал, однак її розвиток стримується через економічну нестабільність, високі відсоткові ставки та недостатнім рівнем довіри до фінансових установ. Саме тому, дослідження сучасного стану іпотечного кредитування та окреслення перспектив його подальшого розвитку є важливим завданням для формування ефективної фінансової політики та підвищення добробуту громадян.

Іпотечне кредитування для фізичних осіб відіграє важливу роль у формуванні кредитного ринку України. Завдяки іпотечним програмам багато українських сімей отримують можливість реалізувати мрію на власний дім, що не лише сприяє вирішенню житлового питання, а й створює умови для соціально-економічного та демографічного розвитку держави. Правові засади іпотечного кредитування визначені Законом України «Про іпотеку». Саме цей нормативно-правовий акт регулює укладення, виконання та припинення іпотечних зобов’язань, а також захищає права та інтереси як іпотекодержателі, так і іпотекодавців. Відповідно до Закону, іпотека – це вид забезпечення виконання зобов’язання нерухомим майном, що залишається у володінні іпотекодавця, і надає іпотекодержателю право в разі невиконання зобов’язання

задовольнити свої вимоги за рахунок предмета іпотеки переважно перед іншими кредиторами [1].

У довоєнний період, зокрема у 2020–2021 рр., іпотечний ринок України демонстрував стабільний розвиток та зростаючу активність. Наприклад, у 2021 р. українські банки видали майже 10,8 тисяч іпотечних кредитів на загальну суму 8,9 млрд грн, що у 2,4 рази перевищило обсяг кредитування попереднього року [2]. При цьому переважна частина іпотеки – близько 90% – припадала на придбання житла на вторинному ринку, а середня ефективна ставка знижувалася до 13,6% на вторинному ринку. Такі показники свідчили про високий попит населення на житлові кредити, поступове зростання довіри до банківського сектору та активний розвиток ринку.

Втім, з початком повномасштабного вторгнення росії у 2022 р. іпотечний ринок суттєво знизив темпи розвитку, більшість банків тимчасово зупинили іпотечні програми, а громадяни — відклали рішення щодо купівлі житла через високий рівень невизначеності. Це призвело до різкого скорочення як кількості нових кредитів, так і загального обсягу іпотечного кредитування.

На тлі цих викликів у 2022 р. була запущена державна програма «єОселя», яка дала новий поштовх до відновлення кредитного ринку. Завдяки цій ініціативі українці, які працюють у критично важливих сферах, отримали можливість оформити іпотеку під пільгову ставку від 3% до 7% річних, що значно полегшило доступ до житла під час війни та стимулювало пожвавлення ринку вже у 2023–2024 роках [3].

За більш ніж два роки дії програми пільгового іпотечного кредитування «єОселя» українці оформили понад 16 тисяч кредитів на загальну суму понад 27,2 млрд грн. При цьому близько половини всіх іпотек було видано саме упродовж 2024 р., що свідчить про помітне пожвавлення попиту. Середня кількість виданих кредитів зросла у 1,6 рази — до близько 800 кредитів щомісяця. Найактивніше позичальники обирають житло на вторинному ринку (понад 70%), що зумовлено як швидкою готовністю до заселення, так і ширшим вибором об'єктів. Водночас важливо розуміти, хто саме стає основним отримувачем житла за цією програмою (рис. 1).

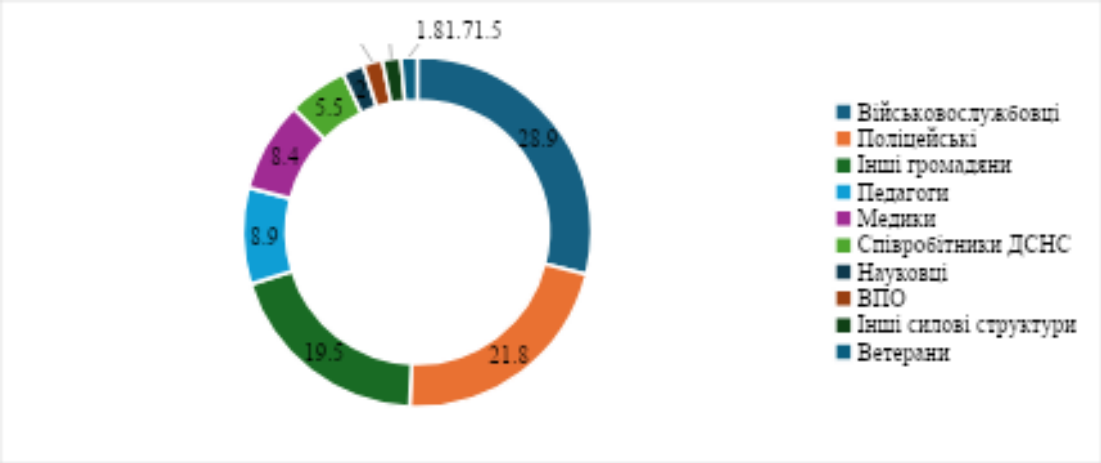

Рисунок 1 – Позичальники за програмою «єОселя» станом на 01.07. 2024 р.

Джерело: [4]

З даного рисунку видно, що програма «єОселя» найбільш орієнтована на підтримку певних соціально важливих категорій населення. Основними отримувачами пільгових іпотек залишаються військовослужбовці та поліцейські, які разом складають найбільшу частку серед усіх позичальників – 50,7%. Це свідчить про цілеспрямовану державну політику щодо забезпечення житлом тих, хто забезпечує безпеку та стабільність країни в умовах війни. У той час як інші категорії – педагоги, медики, рятувальники, науковці та цивільні громадяни – також мають доступ до програми.

Станом на сьогодні, практично весь іпотечний ринок в Україні функціонує завдяки програмі єОселя», адже комерційні банки фактично згорнули масове іпотечне кредитування через високі ризики та нестабільну економічну ситуацію.

У 2024 р. програма «єОселя» зазнала важливого розширення – до переліку учасників були включені внутрішньо переміщені особи, що стало значним кроком у напрямі розширення доступу до пільгового житла. Це свідчить про гнучкість та адаптивність програми до актуальних потреб населення. У майбутньому очікуємо на подальше розширення умов участі: потенційно до програми можуть бути залучені молоді сім'ї, а також інші соціальні групи, які потребують підтримки у вирішенні житлового питання. Такі зміни здатні не лише підвищити доступність іпотечного фінансування, а й стимулювати розвиток суміжних секторів економіки.

Підсумовуючи вищесказане зазначимо, що іпотечне кредитування в Україні продовжує відігравати важливу роль у забезпеченні населення житлом. Попри зупинку більшості комерційних іпотечних програм, державна ініціатива «єОселя» стала ефективним інструментом підтримки громадян і збереження кредитного ринку. Поступове розширення кола учасників та стабілізація фінансової ситуації створюють підґрунтя для подальшого розвитку іпотечного кредитування. За умови збереження державної підтримки та адаптації до нових викликів, іпотечний ринок має всі шанси на відновлення та стійке зростання в майбутньому.

Література:

1. Про іпотеку: Закон України від 05.06.2003. № 898-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 38. ст.313. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-15#Text

2. Офіційний сайт Національного Банку України. URL: https://bank.gov.ua/

3. ЄОселя – програма доступного кредитування. *єОселя.* URL: https://eoselia.diia.gov.ua/

4. Майже половину всіх кредитів по «єОселя» було схвалено у 2024 році. *Опендатабот*. URL: https://opendatabot.ua/analytics/mortgage-oselya-2024-7

Літвіченко Юлія Вадимівна,

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Штучний інтелект у банківській діяльності: переваги та виклики

Штучний інтелект (ШІ) належить до революційних технологій, що радикально змінюють банківську галузь. Завдяки здатності опрацьовувати масштабні інформаційні масиви, розпізнавати патерни та формувати аргументовані висновки, штучний інтелект сьогодні прискорено трансформує банківське обслуговування, підвищує якість взаємодії з клієнтами та оптимізує процеси в банківських установах. Тому вважаємо за необхідне розглянути переваги та недоліки інтеграції штучного інтелекту у сферу банківської діяльності.

Пріоритетними напрямками застосування ШІ в банківській діяльності вважаються протидія шахрайству та індивідуалізація сервісів. Ілюстративним прикладом такого використання штучного інтелекту в діяльності банків слугує чат-бот «Erica» від Bank of America, який від початку роботи у 2018 році опрацював понад 2 мільярди користувацьких звернень, забезпечуючи безперервну підтримку та раціоналізацію фінансових транзакцій, що істотно зменшує часові затрати та покращує користувацький досвід[1]. Крім того, британський банк Barclays впроваджує технології штучного інтелекту для ідентифікації шахрайських операцій через моніторинг платежів у режимі

реального часу, що забезпечує швидке реагування на підозрілі дії, гарантуючи безпеку клієнтських коштів і зміцнюючи репутацію фінансової установи[2].

На українському фінансовому ринку штучний інтелект також суттєво модернізує банківські послуги, оптимізуючи операційну діяльність банків, скорочуючи видатки та вдосконалюючи клієнтський сервіс. Використовуючи алгоритми машинного навчання й аналітику Big Data, вітчизняні банки прискорюють процес прийняття рішень, попереджають шахрайські атаки та створюють індивідуальні фінансові пропозиції. Імплементація ШІ у банківську діяльність помітно підвищує продуктивність фінансових установ, посилює системи їхньої безпеки, забезпечує персоналізований підхід до обслуговування та мінімізує операційні витрати. Алгоритми машинного навчання дозволяють банкам ефективніше аналізувати великі інформаційні потоки, що сприяє своєчасному виявленню підозрілих фінансових транзакцій. Штучний інтелект також революціонізує комунікацію з клієнтами через впровадження чат-ботів і цифрових асистентів, які надають цілодобові консультації, відповідають на запитання, допомагають з вибором банківських продуктів та супроводжують користувачів при оформленні послуг, що зменшує навантаження на персонал банку та дозволяє спеціалістам зосередитися на комплексних завданнях[3].

Також, штучний інтелект сьогодні вже активно застосовується для індивідуалізації банківських сервісів через моніторинг фінансових патернів клієнтів та формування релевантних пропозицій. Інтелектуальні системи здатні рекомендувати кредитні програми з найвигіднішими умовами або своєчасно нагадувати про необхідність оплати зобов'язань, враховуючи персональну структуру витрат користувача[4].

Суттєвою перевагою є й те, що рівень захищеності фінансових транзакцій банків суттєво зростає завдяки впровадженню технологій ШІ. Численні банківські установи імплементують системи біометричної верифікації, включаючи ідентифікацію клієнтів за обличчям або відбитками пальців, що забезпечує їх надійний захист від шахрайських дій. Крім того, моніторинг користувацької активності в цифрових банківських каналах дозволяє оперативно виявляти нехарактерні дії, які можуть сигналізувати про несанкціонований доступ до рахунків. Інтелектуальні алгоритми також демонструють значний потенціал в аналізі ринкової кон'юнктури та прогнозуванні фінансових ризиків, що сприяє прийняттю більш виважених кредитних рішень банківськими установами та мінімізує ризики прострочених платежів і дефолтів[5].

Водночас банківські установи стикаються з суттєвими викликами при впровадженні штучного інтелекту в своїй діяльності, зокрема, це - висока вартість імплементації та підтримки інтелектуальних систем, необхідність гарантування конфіденційності та захисту персональних даних клієнтів, складнощі інтеграції з наявною ІТ-інфраструктурою банку тощо. Актуальною також залишається проблема компетентнісного розриву серед персоналу банку та потреба в його перекваліфікації.

Регуляторні обмеження та нормативні вимоги щодо використання ШІ у фінансовому секторі створюють додаткові бар'єри для банків. Питання прозорості алгоритмів та пояснюваності автоматизованих рішень набувають критичного значення для збереження довіри клієнтів банків. Окремою проблемою постають ризики дискримінації через алгоритмічні упередження при оцінці кредитоспроможності. Зростає також залежність від технологічних провайдерів та розробників ШІ-рішень, що може обмежувати стратегічну автономність банків. Не менш важливими є етичні аспекти застосування штучного інтелекту у фінансових послугах, які потребують збалансованого підходу до автоматизації та збереження людського фактору у критично важливих процесах[6].

Отже, інкорпорація штучного інтелекту в банківську діяльність забезпечує істотне прискорення та підвищення точності операційних процесів у банках, вдосконалює стандарти клієнтського сервісу, посилює захищеність фінансових операцій та стимулює розробку персоналізованих фінансових інструментів. Це дозволяє банкам підвищувати конкурентоспроможність та технологічну прогресивність, відповідаючи актуальним вимогам розвитку цифрової економіки.

Література:

1. Bank of America. 2024. URL: https://promotions.bankofamerica.erica
2. Barclays. 2024. URL:https://www.barclays.co.uk/
3. Штучний інтелект: майбутнє фінансової системи та економіки. МФУ. 2024. URL: https://minfin.com.ua/ua/2019/10/31/39408569/
4. Business Insider. 2024. URL: https://www.businessinsider.com
5. Біленко, Д. В., Сивицька, І. Г. & Теленкова, Д. Г. Моделювання оцінки кредитоспроможності клієнтів банку за допомогою методу штучного інтелекту. *Проблеми системного підходу в економіці*, 2018. №3(2), С. 105-109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_3%282%29__20
6. Голей, Ю. М. & Дрік, І. А. Аналіз використання штучного інтелекту в системах управління бізнес-процесами: переваги та недоліки. *Challenges and Issues of Modern Science*, 2023. №1, С. 382-386.

Лось Діана В'ячеславівна,

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Особливості іпотечного кредитування в умовах воєнного стану

Іпотечне кредитування для фізичних осіб є важливою складовою фінансової системи України та має велике значення для громадян, які прагнуть придбати власне житло. Завдяки іпотечним кредитам багато родин отримують можливість реалізувати мрію про власне помешкання, що не лише вирішує питання житлових умов, а й сприяє соціально-демографічному розвитку країни.

Іпотечне кредитування являє собою фінансовий інструмент, що спрямований на задоволення потреб клієнтів у придбанні нерухомого майна або набутті права власності на нього в майбутньому. Такий вид кредиту може застосовуватися як до об'єктів первинного, так і вторинного ринку, а отримувачами фінансування можуть бути як фізичні, так і юридичні особи. При цьому обов'язковою умовою є застава придбаної нерухомості.

В Україні іпотечне кредитування регулюється відповідно до норм чинного законодавства, зокрема Закону України «Про іпотеку»[2] та нормативно-правових актів Національного банку України. Ці документи регламентують умови надання іпотечних кредитів, встановлюють вимоги до позичальників і кредиторів, а також визначають процедури оформлення та реалізації іпотеки.

Серед основних чинників, що стримують розвиток ринку іпотечного кредитування, слід виокремити обмежену доступність відповідних фінансових інструментів для широких верств населення. Це обумовлено низкою об'єктивних і суб'єктивних факторів, зокрема, високим рівнем процентних ставок, наявністю додаткових обтяжливих умов (потреба у значному початковому внеску, обов'язкове страхування, складність процедурного оформлення), а також високим рівнем кредитного ризику для банківських установ і труднощами у прогнозуванні ризиків через економічну нестабільність і вплив фінансових криз [1].

У 2023 році ринок іпотечного кредитування в Україні почав відновлення, що стало можливим завдяки впровадженню державної програми «єОселя». Зазначена ініціатива, впроваджена Державною компанією «Укрфінжитло», передбачає можливість отримання іпотечного кредиту терміном до 20 років за умови внесення авансу від 20% вартості обраного житла.

Програма виконує дві основні функції - соціальну та економічну. З одного боку, вона забезпечує доступ до житла для громадян з низьким рівнем доходів, передусім представників соціально значущих професій та осіб, які мають пільги. Для цієї категорії позичальників передбачено компенсацію відсоткової ставки державою, що дозволяє знизити її до 3%. З іншого боку, програма стимулює розвиток ринку нерухомості через надання іпотеки за ставкою 7% [3].

Механізм функціонування програми базується на уніфікованих умовах та фінансуванні уповноважених банків, які безпосередньо надають кредити кінцевим споживачам. Впровадження «єОселі» у жовтні 2022 року стало поштовхом до активізації іпотечного ринку, однак обсяги виданих кредитів залишались незначними. Пікового показника, а саме 358 виданих кредитів за місяць було досягнуто у грудні 2022 року. У березні та квітні 2023 року спостерігалося значне зниження активності через фінансові труднощі. Водночас, починаючи з травня того ж року, кількість виданих кредитів у межах програми «єОселя» почала стрімко зростати. Вже у вересні та жовтні 2023 року кількість виданих іпотек значно зросла, досягнувши рівнів, наближених до довоєнних максимумів 2021 року, коли у найактивніші місяці видавалося понад 1 000 кредитів. За період існування цієї програми банками-партнерами станом на кінець квітня 2025 року було видано 16 614 кредити на суму 27 336 млн грн., що візуально зображено на рис. 1.

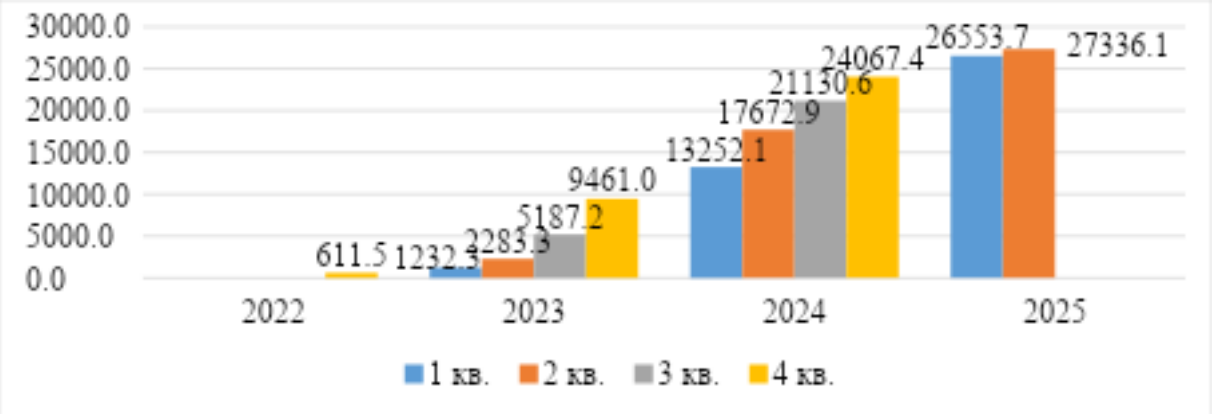

Рисунок 1. – Розмір наданих іпотечних кредитів за програмою «єОселя» у період із жовтня 2022 року до квітня 2025 року, млн грн.

Джерело: [3]

На сьогодні можна стверджувати, що функціонування ринку іпотечного кредитування в Україні значною мірою забезпечується завдяки реалізації державної програми «єОселя», частка якої у загальній кількості виданих іпотечних кредитів становить 93,3% [3]. Впровадження цієї програми сприяло формуванню певної рівноваги між попитом і пропозицією на ринку іпотеки шляхом зниження вартості кредитування та активного залучення держави як активного суб'єкта взаємодії між банківськими установами та позичальниками.

Протягом останніх років в Україні спостерігається стійка тенденція до зростання середнього розміру іпотечного кредиту, а з моменту початку повномасштабного вторгнення цей показник зріс на 66%. На формування такого зростання вплинули два основні чинники. По-перше, девальвація національної валюти, підвищення цін на ресурси та загальна інфляція, оскільки вартість житла в Україні, як правило, формується у валютному еквіваленті. По-друге, специфіка програми «єОселя», яка передбачає

кредитування на придбання житла, введеного в експлуатацію не більше ніж три-сім років тому, що зумовлює значно вищу його вартість, у порівнянні з давньою забудовою.

Очікується, що протягом 2025 році іпотечне кредитування в Україні набуде нового імпульсу завдяки зниженню процентних ставок, позитивним макроекономічним тенденціям та модернізації державної програми «єОселя». Оновлення програми має підвищити її гнучкість і привабливість для позичальників, що сприятиме зростанню попиту на первинному ринку житла. Також передбачається вдосконалення законодавчої бази у сфері іпотеки з метою посилення захисту прав усіх учасників ринку.

Стратегія девелоперів, зокрема їхня участь у державних ініціативах і партнерство з банками, відіграватиме ключову роль у розвитку іпотечного ринку. Активізація іпотечного кредитування може стати важливим стимулом для економіки загалом: вона сприятиме пожвавленню будівельної галузі, зростанню внутрішнього попиту, розвитку суміжних секторів та підвищенню добробуту населення. Таким чином, реформування системи іпотечного кредитування має стати одним із ключових напрямів відновлення та подальшого розвитку економіки України в повоєнний період.

Література:

1. Заславська О. І. Проблеми та перспективи функціонування іпотечного ринку України в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2023. Вип. 1 (61). С. 9-14.

2. Про іпотеку: Закон України від 05.06.2003 № 898-IV : станом на 15 квіт. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-15#Text (дата звернення: 01.05.2025).

3. Українська фінансова житлова компанія. Інформація по результатам програми єОселя. 2024. URL: https://ukrfinzhytlo.in.ua/analytyka-mb/

Мельник Яна Михайлівна

Здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Особливості венчурного інвестування

Венчурний бізнес є однією з найважливіших складників інноваційного процесу та перспективним механізмом економічної стабілізації держави, феномен розвитку якою пов’язаний з пріоритетним розвитком високотехнологічних та ризикованих галузей. Також венчурні інвестиції можуть стати одними із альтернативних джерел фінансування і розвитку бізнесу в Україні, ефективним джерелом фінансового забезпечення наукових розробок та перетворення їх на конкурентоспроможний продукт, що є дуже важливим в зовнішньоекономічній торгівлі України на шляху до євроінтеграції [3].

Венчурне інвестування — це високоризикова форма фінансування інноваційних і стартап-проєктів, яка посідає важливе місце у фінансовій системі розвинених країн. Головна мета венчурного інвестора — отримання прибутку від реалізації проєкту шляхом продажу частки у підприємстві після досягнення певного рівня розвитку.

Венчурне фінансування має ряд особливостей, які роблять його специфічною формою фінансового капіталу:

- робота венчурного фінансування керується основним принципом «схваленого ризику», за яким вкладники капіталу завчасно погоджуються на можливість втрати інвестицій при невдачі в обмін на високі прибутки в разі досягненні успіху;
- венчурний підприємець, будучи співвласником підприємства, приймає активну особисту участь у його функціонуванні надаючи консультації, управлінські та інші послуги, так як він зацікавлений у розвитку і успішній діяльності інноваційних проектів;

- будь-які гарантії з боку венчура на вкладені кошти відсутні при даному виду фінансування;
- контрольний пакет акцій підприємства, що фінансується, венчур рідко прагне захопити адже після його отримання у власників бізнесу знижується цікавість до успішності його розвитку [1].

Аналітичні дані свідчать про динамічне зростання венчурного ринку в Європі та США. За даними звіту PitchBook-NVCA Venture Monitor, у 2023 році обсяг венчурного капіталу в США становив понад 170 млрд доларів США, хоча це на 30% менше порівняно з рекордним 2021 роком. Водночас у Європі в 2023 році було інвестовано понад 85 млрд євро, що свідчить про стійке зростання за останні п’ять років. У таблиці 1 подано порівняльні дані щодо обсягів венчурного фінансування в США, ЄС та Україні.

Таблиця 1. Обсяги венчурних інвестицій в окремих регіонах світу

Регіон	Обсяг інвестицій, млрд дол. США	Зміна до 2022 року, %
США	170	-30%
ЄС	93	-15%
Україна	0,52	+12%

Примітка: Складено автором за даними [2].

В Україні ринок венчурного інвестування поки залишається у стадії становлення. Основними проблемами є політична нестабільність, слабко розвинена інфраструктура, низька правова захищеність інвесторів та обмежений доступ до фінансових інструментів. Разом із тим, українські стартапи демонструють високий потенціал: зокрема, компанії Grammarly, Reface, People.ai успішно залучили десятки мільйонів доларів іноземного венчурного капіталу.

Інвестиції у венчурні проєкти супроводжуються високими ризиками — фінансовими, операційними, ринковими, правовими. Особливу увагу варто звернути на страхові ризики. В умовах нестабільного середовища страхування стає важливим інструментом захисту інвесторів. Залучення страхових послуг у венчурному інвестуванні дозволяє знизити потенційні збитки інвестора та забезпечити більшу фінансову стабільність стартапу на ранніх етапах.

У підсумку, венчурне інвестування є складним, але перспективним напрямом фінансування інновацій. Його ефективна реалізація потребує не лише фінансових ресурсів, а й розвиненої страхової та правової інфраструктури. В умовах української економіки особливо актуальним є розвиток відповідних страхових продуктів, спрямованих на зниження інвестиційних ризиків.

Література:

1. Іванов К. Р. Венчурне фінансування: сутність, особливості та сучасний стан. *Актуальні проблеми економіка.* 2024. №7(277). С. 174-187.

2. Монітор венчурного капіталу PitchBook-NVCA. URL: https://nvca.org/pitchbook-nvca-venture-monitor/

3. Поліщук О. Т. Сутнісні характеристики венчурного інвестування та його місце у розвитку національної економіки. *Фінанси, облік, банки.* 2017. №1(22). С. 135-145.

Мельник Лілія Олегівна,
Стаднічук Олена Олександрівна
здобувачі вищої освіти на бакалаврському рівні факультету економіки і управління
Хмельницького національного університету

Значення депозитів в ринковій економіці

Одним із напрямків реалізації своєї економічної активності для фізичних та юридичних осіб є трансформація наявних заощаджень та тимчасово вільних коштів у пасивний дохід шляхом розміщення коштів на банківських депозитах.

Саме слово «депозит» походить від лат. depositum – переданий на зберігання. За визначенням Національного банку України, депозит або вклад – це угода, де одна сторона (банк), яка приймає від другої сторони (вкладника) або для неї певні кошти (вклад), зобов'язується виплачувати вкладникові всю суму вкладу та виплатити відсотки на неї або дохід в іншій формі на умовах та в порядку, встановлених договором.

Під поняттям вкладника розуміють особу (у тому числі фізична особа-підприємець), яка уклала із фінансовим посередником угоду (договір) або ж на користь якої було укладено угоду (договір) про відкриття банківського рахунку чи банківського вкладу (депозиту). Залежно від терміну дії таких угод (договорів), депозити класифікуються на довгострокові, які розміщуються на рік або більше, та короткострокові – на термін менше року.

Трансформація заощаджень юридичних і фізичних осіб на банківські депозити обумовлюється різними мотивами і за своєю економічною природою може мати різне призначення. На практиці розрізняють зберігання заощаджень цільове, тобто, яке має певну мету і депозити без чітко вираженого цільового призначення.

Основною перевагою депозитів як виду фінансового інструменту є його доступність, інакше кажучи відкрити депозит може будь-який правоздатний громадянин України. Окрім того, факторами, які впливають на користь перетворення заощаджень у депозити є відсутність в нашій країні ефективного ринку цінних паперів, а відтак – і відсутність, у переважної більшості фізичних і юридичних осіб, стійкої історичної традиції інвестувати свої вільні кошти у фондовий ринок.

Ще одним важливим аспектом з відкриття депозитного рахунку буде економічна вигода для тих вкладників, хто бажає зберегти свої гроші на певний період часу з метою накопичення відсотків від їх інвестування. При цьому слід зазначити, що дохід від заощадження коштів буде максимальним лише в тому разі, якщо вкладник не зніме гроші до закінчення терміну строкового депозиту. В іншому випадку вкладник може втратити можливість отримання відсотків на таким депозит, але можливість втрати доходу (повної чи часткової) залежитиме від умов депозитної угоди (договору). Також позитивною рисою залишиться те що гроші будуть зберігатися в безпеці, навіть у разі виникнення загроз фінансової стабільності банку. Це реалізується через діючу систему гарантування вкладів фізичних осіб, відповідно до якої Фонд гарантування вкладів фізичних осіб забезпечує кожному вкладнику відшкодування коштів за вкладом (включно з відсотками) у межах встановленого граничного розміру [1].

Депозит буде корисним для вкладників, які ставлять за мету вберегти свої заощадження від впливу інфляції. Особливо це буде вигідно у тих випадках, коли рівень інфляції буде нижчим за рівень депозитних ставок, а також у тих випадках, коли за мету ставиться нагромадження значної суми коштів для здійснення якоїсь дороговартісної покупки, наприклад, придбання автомобіля або житла. Ще однією важливою вигодою депозиту є відсотки, вони можуть бути вищі, ніж ті, які доступні для звичайних (поточних) рахунків, що може стати джерелом додаткового пасивного доходу.

При відкритті депозитного рахунку слід пам’ятати, що умови депозиту можуть змінюватися залежно від політики банку, його фінансової стабільності, економічної ситуації у державі, тому перед підписанням депозитної угоди (договору) слід уважно вивчити його умови, які прописані у цьому документі.

Основою функціонування будь якого банку на ринку фінансового посередництва є його фінансові ресурси, оскільки кредитні операції проводяться саме за рахунок тих ресурсів, які залучив банк. Тому формування власної фінансової бази є одним із пріоритетних завдань, які стоять перед банками. Слід відмітити, що основним джерелом акумуляції фінансових ресурсів для банків є депозити.

Банки формують свої активи, наприклад шляхом видачі кредитів фізичним та юридичним особам. За такі послуги вони отримують відсотки, що зазвичай вищі за ті, що сплачуються вкладникам за депозитами. У зв’язку із цим, банки намагаються усілякими методами заохочувати клієнтів відкривати депозити, що сприяє їх ліквідності, допомагає виконувати існуючі фінансові зобов’язання, а також інвестувати залучений фінансовий ресурс у фондовий ринок – в корпоративні або державні облігації, акції, інші активи, що дозволяє отримувати дохід від інвестиційної діяльності. Існуюча банківська практика може похвалитись великим асортиментом вкладів, депозитів і депозитних рахунків, який залежить від умов відкриття депозитів, їх тривалості, способу нарахування відсотків, механізму виплати доходу тощо.

Узагальнюючи вищевикладене, варто відмітити, що депозит – це не тільки зручний, безпечний та доступний спосіб інвестування для фізичних і юридичних осіб, але й важливий елемент на основі якого базується стабільність банківської системи. Для інвесторів депозит дозволяє зберегти і примножити їх кошти за рахунок отримання пасивного доходу та захисту від інфляційних процесів. Із свого боку, банки, отримуючи депозитні ресурси, можуть реалізовувати власну господарську діяльність – кредитувати господарюючих суб’єктів та фізичних осіб, інвестувати кошти у ринок цінних паперів та розвивати власну фінансову базу.

Література:

1. Про систему гарантування вкладів фізичних осіб: Закон України від 23.02.2012 № 4452-VI, Стаття 26 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/go/4452-17

Мовчанюк Вадим Володимирович,
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету фінансів і обліку Західноукраїнського національного університету

Окремі аспекти сучасної боргової політики України

Боргова політика – одна з найважливіших складових державної фінансової політики, яка впливає на формування видатків бюджету і враховується при розробці основних напрямів бюджетної політики. Стрімке зростання зовнішнього боргу вимагає поглибленого аналізу його впливу на різні аспекти економіки країни. Такий аналіз є важливим для оцінки фінансового стану держави та прийняття ефективних рішень у сфері економіки та соціальної політики.

Економічні збитки, завдані Україні пандемією та воєнними діями на її території, різке зростання світових процентних ставок, значний обсяг непогашеного боргу здійснили потужний вплив на економіку країни. Тому нині необхідно вживати термінових заходів задля розширення бюджетного простору, збереження належної міжнародної підтримки і скорочення витрат на обслуговування боргу.

Дослідження державного боргу є основою для формування стратегії його управління, яка має бути спрямована на забезпечення економічної стабільності та підвищення добробуту населення. Глибоке вивчення боргової ситуації дозволить мінімізувати ризики і максимально використати наявні можливості для покращення рівня життя громадян та стабілізації економіки, яка адаптується до реалій воєнного часу, а в подальшому – й для економічного зростання. В умовах війни ситуація з державним боргом в Україні набуває особливого характеру, адже значні витрати на оборону створюють додатковий тиск на бюджет, що неминуче призводить до збільшення боргового навантаження. Ці обставини змінюють структуру боргу, збільшуючи його внутрішню та зовнішню складові [1, с.103].

Впродовж останніх кількох років прослідковується чітка тенденція до швидкого нарощування державного боргу (лише з початку 2024 року він збільшився майже на 0,93 трлн грн, а за 2022-2024 рр. – у 2,6 рази). У першому півріччі 2024 року державний борг України становив понад 6,1 трлн грн, з яких 2/3 - це заборгованість перед зовнішніми кредиторами (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка державного боргу України впродовж 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024 (9 міс.)
Державний борг (млрд грн), в т.ч.:	2259,23	2362,72	3715,13	5188,09	6122,22
Внутрішній борг	1000,71	1062,56	1389,69	1587,70	1729,00
Заборгованість за випущеними цінними паперами	998,73	1060,71	1387,97	1586,11	1727,51
Зовнішній борг, в т.ч.:	1258,52	1300,16	2325,44	3600,39	4393,21
Заборгованість за позиками від міжнародних фінансових організацій	443,31	463,17	1100,26	2252,58	3056,84
Заборгованість за випущеними цінними паперами	660,22	625,00	828,54	864,52	750,02

Примітка. Розраховано автором за даними [3]

Як бачимо, основною складовою зовнішнього боргу є заборгованість перед міжнародними фінансовими організаціями. За період війни обсяг цього боргу збільшився у 6,6 рази до 3,1 трлн грн [2]. Такі швидкі темпи нарощування державного боргу зумовлюють погіршення стану боргової безпеки України.

Необхідно відмітити, що темпи зростання сукупного боргу наздоганяють темпи зростання ВВП. У 2023 році загальний державний борг становив понад 84% ВВП, тоді як у довоєнному 2021 році це співвідношення було на рівні 49%. У 2024 році це значення сягнуло 95% від ВВП. А в 2025 році, за прогнозами експертів, прогнозується перевищення державним боргом значення у 100% ВВП. Це означає, що в країні серйозні проблеми з економічною стійкістю та, дає підстави багатьом економістам, визначати станстан України як переддефолтний [4].

Враховуючи дані реалії, задля досягнення боргової стабільності важливим є вдосконалення валютної структури зобов’язань, в яких переважають запозичення в іноземних валютах, у контексті подальшого зниження питомої ваги боргів перед комерційними кредиторами, а також проведення реструктуризації за випущеними ОЗДП з прив’язкою до темпів зростання ВВП країни. За цих умов уряд матиме можливість забезпечити стійкість боргової ситуації та мінімізувати ризики дефолту [5, с.98].

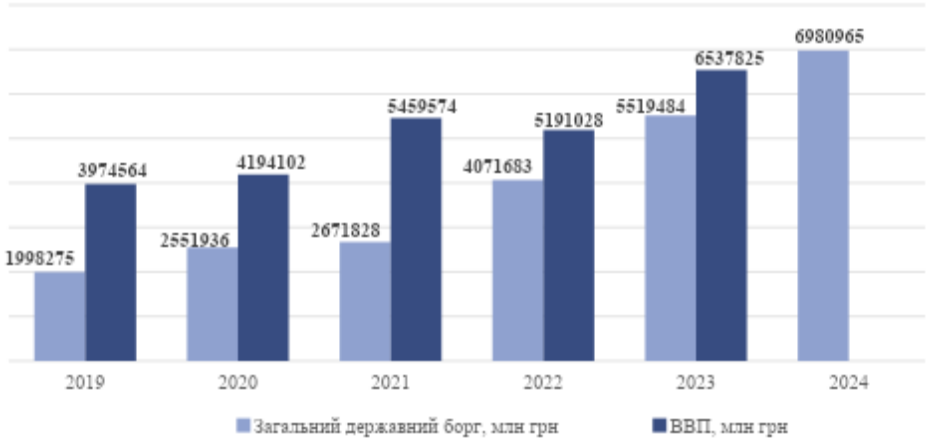

Рисунок 1 - Динаміка сукупного державного боргу і ВВП України у 2019-2024рр.

Примітка. Побудовано автором за даними [3]

Отож, умови воєнного стану створюють особливі виклики для управління боргом, однак вони також відкривають нові можливості для залучення міжнародної підтримки, яка може зіграти ключову роль у післявоєнному відновленні та економічному зростанні нашої країни.

Література:

1. Устинова І. П., Савліва Н. О., Бардачевська А. М. Проблеми розвитку фінансової системи України. *Юридичний вісник. Конституційне та адміністративне право*, 2022, с. 100-105.

2. Більша частина державного боргу України – це пільгове фінансування від міжнародних партнерів. 2024. 19 лют. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/the_largest_part_of_ukraines_state_debt_is_concessional_financing_from_international _partners-4451

3. Державний борг та гарантований державою борг. Міністерство фінансів України. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovanij-derzhavju-borg

4. Нападовська Н. Цифри лякають: За 2 роки війни держборг України виріс вдвічі. Але чи критично це? URL: https://news.telegraf.com.ua/ukr/jekonomika-i-finansy/2024-02-01/5831380-rosiya-podvoila-derzhborg-z-momentu-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-derzhavniy-borg-ukraini-suttevo-viris

5. Стойко І. О., Форкун І. В. Боргова політика України та напрями її вдосконалення. *ІІ Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Розвиток інноваційного фінансового управління суб'єктами економіки в умовах реалізації євроінтеграційної стратегії України»* (м. Хмельницький, 16 лист. 2021р.). Хмельницький, 2021. С.96–99.

Ниник Яна Валеріївна,

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Фондування банків: сутність і необхідність в сучасних умовах

Для банків фондування передбачає залучення депозитів від клієнтів (населення і бізнесу), управління коштами на поточних рахунках, отримання рефінансування від центрального банку (НБУ) та залучення коштів на фінансових ринках. Якісне фондування забезпечує банкам ліквідність, фінансову стабільність та можливість розширювати свою діяльність. Відтак, фондування – це процес залучення банком

ресурсів для забезпечення своєї основної фінансової діяльності. Джерелами таких ресурсів виступають кошти клієнтів, зокрема депозити, залишки на поточних і розрахункових рахунках, а також запозичення на фінансових ринках. Відак, вважаємо за необхідне проаналізувати сучасний стан формування ресурсів вітчизняними банками.

Кінець 2024р. демонструє особливу динаміку через сезонні фактори, такі як: виплати річних премій, закриття фінансового року компаніями та підготовка до новорічних свят, що впливає на рух коштів у банківській системі. Аналіз даних останнього кварталу року дозволяє оцінити найсвіжіші тенденції та спрогнозувати розвиток ситуації в банківському секторі на початок 2025 року, що важливіше для оперативного реагування, ніж загальні річні показники. Квартальний аналіз дозволяє більш точно відслідковувати динаміку процесу дедоларизації та зміни в структурі строкових і поточних рахунків.

Так, упродовж четвертого кварталу 2024р. спостерігалася стабільна позитивна динаміка фондування банківського сектору за рахунок коштів, залучених від бізнесу та населення. Загальне зростання цього показника на 9% відображає посилення довіри клієнтів до банків, а також підтверджує збереження внутрішньої фінансової стійкості системи. Активізація вкладень свідчить про зміцнення позицій банків як основних посередників фінансових потоків в економіці. Разом із цим спостерігалося незначне збільшення обсягів використання механізму рефінансування з боку Національного банку України. Залишки за цим інструментом зросли на 0,3 млрд грн, досягнувши 1,9 млрд грн. Це вказує на обмежене, але все ж актуальне використання цього інструменту ліквідності. Зростання кількості банків, які зверталися до НБУ по рефінансування, можна розглядати як індивідуальну потребу в додаткових ресурсах у деяких фінансових установ [1].

Ключовим джерелом фондування банківської системи України залишаються кошти клієнтів - вони становлять 92% усіх зобов'язань. Це свідчить про високу довіру населення та бізнесу до банків, а також про достатню внутрішню ліквідність, що дозволяє банкам не залежати від зовнішніх джерел. Кошти населення в гривні за той самий період зросли майже на 16%. Це говорить про стабілізацію доходів громадян, а також про довіру до банківської системи як до надійного інструменту збереження коштів. Усі групи банків демонстрували позитивну динаміку депозитного портфеля, що свідчить про широку залученість усієї системи в процес фондоутворення. Зокрема, гривневі депозити фізичних осіб демонстрували позитивну динаміку: за квартал вони зросли на 3,7%, а в річному вимірі - на 11,5%. Основним чинником цього зростання стало збільшення надходжень зарплат і премій наприкінці року. Строкові депозити в національній валюті також зросли - на 1,4% за квартал і на 8,8% за рік, проте частка цих ресурсів у загальному обсязі дещо скоротилася (на 0,8 в.п.) через випереджаюче зростання поточних рахунків, і на кінець кварталу становила 33,6% [2].

У поточних умовах банки демонструють достатній рівень самозабезпечення ресурсами та не мають потреби в масштабному залученні альтернативного фондування, зокрема з боку Національного банку України або міжнародних фінансових організацій. Рівень використання кредитів рефінансування залишається незначним і зосереджений лише серед кількох малих банків. Також обсяг зовнішньої заборгованості перед міжнародними фінансовими організаціями перебуває на історично найнижчому рівні з 2004 р. Це ще один показник високої автономності банківської системи.

Що стосується валютної складової фондування, то упродовж кварталу залишки коштів в іноземній валюті зросли на 2%, а в річному вимірі - на 2,7%. Основне зростання зумовлене збільшенням коштів на поточних рахунках. Хоча строкові валютні депозити демонстрували негативну динаміку протягом року, у межах кварталу вони зросли на 0,9%, що може свідчити про обережне, але поступове повернення довіри до заощаджень у валюті. Водночас рівень доларизації депозитів знизився на 1,7 відсоткового пункту -

до 31,4%, що є позитивним сигналом, який вказує на зміцнення позицій гривні та загальну стабілізацію фінансового середовища [1].

Особливо помітним стало зростання гривневих коштів бізнесу: після попереднього квартального спаду, у звітному періоді вони збільшилися на 16,6%, що відповідає річному зростанню на 19%. Така динаміка спостерігалася у всіх групах банків, що може свідчити про активізацію ділової активності та повернення оборотних коштів у банківську систему. У той самий час валютні залишки бізнесу дещо скоротилися упродовж кварталу, переважно через зменшення обсягів на рахунках в іноземних банках, хоча в річному розрізі ці надходження зросли на 5,5%, що утримує загальну динаміку на позитивному рівні [1].

Також варто відмітити тенденцію дедоларизації банківських зобов'язань: частка фондування у валюті скоротилася в тих банках, які разом формують 73% активів усього сектору. Аналогічна частка банківських установ очікує подальшого зменшення обсягу валютних зобов'язань у І кварталі 2025 року. Ці зміни свідчать про підвищення довіри до національної валюти з боку корпоративних клієнтів, а також про переорієнтацію ринку на гривневі інструменти, що створює передумови для посилення фінансової стабільності [3].

Таким чином, проаналізовані дані підкреслюють суттєве зміцнення фондової бази вітчизняних банків. Зростання депозитів як від населення, так і від бізнесу свідчить про відновлення економічної активності та стабілізацію фінансового сектору попри складні геополітичні обставини. Особливо важливою є тенденція до дедоларизації зобов'язань, що зміцнює роль гривні в економіці та підвищує стійкість банківської системи до зовнішніх шоків. Низький рівень залежності від рефінансування НБУ та історично мінімальна зовнішня заборгованість підтверджують високу автономність банківського сектору.

З огляду на такі тенденції варто відзначити, що в поточному році можна прогнозувати подальше посилення фондування за рахунок внутрішніх джерел, продовження процесу дедоларизації та зростання частки строкових депозитів за умови стабілізації макроекономічних показників. Банкам варто зосередитись на розробці привабливих гривневих продуктів для залучення довгострокових ресурсів, що створить фундамент для розширення кредитування реального сектору економіки.

Література:

1. Огляд банківського сектору, лютий 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-02.pdf?v=12

2. Звіт про фінансову стабільність за грудень 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf?v=12

3. Обсяг залучених банками коштів зріс, а середня вартість залучення знизилася – результати. Опитування про банківське фондування. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/obsyag-zaluchenih-bankami-koshtiv-zris-a-serednya-vartist-zaluchennya-znizilasya--rezultati-opituvannya-pro-bankivske-fonduvannya

Падун Юлія Олександрівна

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Необанки як рушійна сила трансформації банківської системи України

У сучасну епоху цифрових технологій модель традиційних банків все частіше стикається з конкуренцією з боку необанків. Такі банки пропонують швидше обслуговування клієнтів, зручні мобільні додатки, інноваційні продукти за допомогою

яких і будуть залучатися клієнти. Це є причиною, яка вимагає трансформації традиційних в нашому розумінні банків, щоб підлаштуватися під нові вимоги ринку. Дослідження цього процесу є важливим аспектом для розуміння майбутньої фінансової стратегії розвитку та підтримки конкурентоспроможності банківської системи України. Саме цим і зумовлено вибір теми нашої роботи.

В Україні напрямок цифрових банків –розвивається досить стрімко порівняно з іншими країнами. Сучасна фінансова система зазнає позитивних змін під впливом цифрових технологій, і необанкінг став однією з найбільш привабливих інновацій у банківській галузі. Необанкінг - тип банку, який здійснює свою діяльність виключно через Інтернет, без наявності традиційної мережі фізичних відділень. повністю цифрові фінансові установи без фізичних відділень, які зосереджуються на наданні швидких, зручних і доступних банківських послуг через мобільні додатки та онлайн-платформи. Прикладами таких є Monobank в Україні, Revolut у Великобританії [1].

В Україні популярність необанків зростає через високий рівень цифровізації, активне використання смартфонів і стрімко зростаючий попит на швидкі фінансові рішення. Все більше молодих людей і підприємців обирають цифрові банки через легке відкриття банківського рахунку в них, можливість швидких, миттєвих переказів, вигідні процентні ставки та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс. Необанки – сприяють фінансовій доступності, надаючи банківські послуги жителям віддалених районів, де немає традиційних відділень. Вони також активно впроваджують інновації, включаючи використання цифрових карток, персоналізовану аналітику витрат, повернення готівки та функції миттєвого управління грошима [2].

Однак, динамічне зростання кількості необанків створює серйозні виклики для традиційних банківських установ. Застарілі технології, повільні інновації та надмірна бюрократія знизили конкурентоспроможність традиційних банків. У відповідь деякі з банків почали створювати власні цифрові платформи або співпрацювати з фінтех-компаніями для модернізації своїх послуг. Крім того, традиційні банки змушені адаптуватися до змін у поведінці клієнтів, які очікують цілодобового доступу до послуг, прозорості комісії та максимальної зручності користування банківськими продуктами [3].

З іншого боку, необанки також стикаються з багатьма проблемами: недостатнє регулювання діяльності, проблеми з кібербезпекою та обмежений обсяг послуг (наприклад, деякі нові банки не мають кредитів або депозитів). Також важливо забезпечити надійність таких сервісів у кризових ситуаціях, наприклад у разі кібератаки або збою програми. У нестабільні часи довіра до банку з боку клієнтів залишається ключовим фактором у їхньому виборі фінансової установи.

Тим не менш, необанки залишаються важливою частиною фінансової екосистеми, які допомагають сприяти удосконалення ринку, стимулюючи конкуренцію та покращуючи якість надання фінансових послуг. Їхній розвиток змушує традиційні банки переосмислити свої стратегії розвитку, впроваджувати цифрові рішення та більше орієнтуватися на запити клієнтів. Подальше зростання ролі необанків в Україні потребує продуктивної співпраці банківськими установами та споживачами для створення прозорого та інноваційного банківського середовища.

Станом на 1.04.2025 року в Україні діє кілька цифрових банківських сервісів, які зазвичай працюють за ліцензією традиційних банків. До них належать: Monobank – один із найпопулярніших необанків, Todobank, O.Bank, Neobank, Izibank, Банк «Власний Рахунок». Згадані банківські сервіси надають фінансові послуги через мобільні додатки та онлайн-платформи, що дозволяє клієнтам здійснювати фінансові операції без відвідування фізичних відділень банків [2].

Підсумовуючи вищевикладене відмітимо, що українські необанки сприять фінансовій інклюзії, надаючи зручні та доступні фінансові послуги широкому колу користувачів. Існувало два основних типи компаній, які надавали фінансові послуги в цифровому форматі: компанії, що отримували власну банківську ліцензію, та компанії, які співпрацювали з традиційними банківськими установами для надання таких послуг. Однак діяльність компаній, що працюють без власної банківської ліцензії, часто обмежується як у спектрі доступних послуг, так і в ступені автономії, що впливає на їх конкурентоспроможність на фінансовому ринку.

Література

1. Вакун, О. В., Вінтоняк, А. М., Заяць, М. Я. Особливості розвитку необанків як складової цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. №1(111), С.103–108.

2. Іршак, О., Творидло, О. Розвиток необанків в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. №36. С. 8

3. Федина В. В., Богріновцева Л. М., Необанки: світовий досвід та вітчизняна практика. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2022. №6. С. 6 URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-08-02/2022-6-08-02 (дата звернення 24.04.2025)

Попадюк Анна Леонідівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Антуф'єв Тарас Вадимович,
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Сутність і особливості цифровізація банківської діяльності

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки банківський сектор зазнає суттєвих змін, які охоплюють усі аспекти його функціонування. Цифровізація банківської діяльності стала не лише вимогою часу, а й ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності фінансових установ. Впровадження новітніх інформаційних технологій сприяє автоматизації процесів, покращенню обслуговування клієнтів, зниженню операційних витрат і посиленню безпеки. У цьому контексті аналіз впливу цифровізації на банківську систему є актуальним і необхідним для розуміння перспектив розвитку галузі.

Відповідно до п. 9 ч. 1 ст. 2 Закону України «Про банки та банківську діяльність», банківська діяльність - це залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб [1].

В свою чергу, цифровізація - це поступове перетворення усіх державних послуг на зручні онлайн-сервіси [2]. У XXI столітті цифровізація стала глобальною тенденцією, яка охопила всі сфери економіки, зокрема й банківську діяльність. Упровадження цифрових технологій забезпечує фінансовим установам можливість швидше реагувати на зміни ринку, задовольняти зростаючі потреби клієнтів та підвищувати свою ефективність. Для багатьох банків цифрова трансформація вже не є вибором, а необхідною умовою збереження конкурентоспроможності.

Цифровізація охоплює широкий спектр напрямів, серед яких:

1) інтернет-банкінг та мобільні додатки - надають клієнтам доступ до фінансових послуг 24/7, дозволяють здійснювати платежі, перекази, керувати рахунками дистанційно;

2) автоматизація внутрішніх процесів - зменшує кількість рутинної роботи, підвищує продуктивність працівників і якість обслуговування;

3) штучний інтелект і чат-боти - використовуються для обробки запитів клієнтів, кредитного скорингу, аналізу фінансової поведінки;

4) Big Data та аналітика - дають можливість банкам краще розуміти потреби клієнтів і пропонувати персоналізовані продукти;

5) блокчейн і криптовалюти - відкривають нові можливості для безпечних і прозорих транзакцій.

Варто звернути увагу, що для банків цифровізація - це зниження операційних витрат; прискорення процесів обслуговування; підвищення точності операцій; зміцнення репутації інноваційної установи тощо. А для клієнта - це зручність користування послугами, економія часу, доступність фінансових операцій у будь-якому місці та в будь-який час; покращення рівня персоналізації сервісу тощо. Попри численні переваги, процес цифровізації супроводжується певними труднощами:

1) спротив з боку персоналу, пов'язаний зі страхом втратити робоче місце через автоматизацію;

2) необхідність великих інвестицій в IT-інфраструктуру;

3) ризики кіберзлочинності, які зростають разом зі збільшенням кількості онлайн-операцій;

4) технологічна нерівність - не всі клієнти мають однаковий доступ до цифрових сервісів через технічну або вікову необізнаність.

На основі аналізу переваг та недоліків, на нашу думку, варто розглянути ймовірні перспективи, які варто очікувати у майбутньому:

- розширення використання штучного інтелекту у банківській аналітиці;
- перехід до відкритого банкінгу (Open Banking);
- впровадження банків як платформи (Banking-as-a-Service);
- зростання ролі фінтех-компаній як партнерів або конкурентів банків.

Також варто наголосити, що держава має сприяти створенню сприятливого регуляторного середовища, розвитку цифрової інфраструктури, підтримці інновацій та захисту прав споживачів. Важливу роль відіграють також цифрова освіта населення та підтримка малого й середнього бізнесу в інтеграції до цифрової фінансової системи.

У загальному висновку, варто підсумувати, що цифровізація банківської діяльності - це не лише технічна модернізація, а глибока трансформація всієї моделі функціонування фінансових установ. Вона відкриває нові можливості для ефективного обслуговування клієнтів, підвищення прозорості й доступності банківських послуг. Успішна цифрова трансформація залежить від поєднання технологічних інновацій, стратегічного бачення керівництва, професійного розвитку персоналу та підтримки з боку держави.

Література:

1. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. (поточна редакція станом на 10.01.2025р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text (дата звернення: 29.04.2025).

2. Цифровізація. URL: https://www.rv.gov.ua/news/cifrovizaciya-ce-postupove-peretvorennya-usih-derzhavnih-poslug-na-zruchni-onlajn-servisi (дата звернення: 29.04.2025р.).

Присяжна Діана Анатоліївна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні
факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Банківські операції в іноземній валюті

Банківські операції в іноземній валюті є невід'ємною складовою міжнародної фінансової системи, що забезпечує функціонування глобальної економіки та зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. В умовах активної інтеграції національних економік та лібералізації міжнародних фінансових відносин, ефективне здійснення валютних операцій банками набуває стратегічного значення як для фінансових установ, так і для економіки країни в цілому.

У сфері банківської діяльності операції з іноземною валютою класифікуються на чотири основні категорії, що формують комплексну систему валютного обслуговування клієнтів. Торгівельні операції передбачають безпосередню купівлю-продаж валютних цінностей на валютному ринку за поточним або форвардним курсом, що здійснюється як для потреб клієнтів, так і для формування власної валютної позиції банку. Неторгівельні операції охоплюють широкий спектр послуг, включаючи транскордонні перекази коштів, конвертацію валют, обмін готівкової іноземної валюти та розрахунково-касове обслуговування в іноземних валютах, що забезпечує міжнародний рух капіталу. Кредитні операції в іноземній валюті становлять особливий сегмент банківських послуг, що передбачає надання позикових коштів у валюті, відмінній від національної, з урахуванням специфічних умов кредитування та оцінки валютних ризиків для всіх учасників кредитної угоди. Депозитні операції в іноземній валюті забезпечують залучення тимчасово вільних коштів клієнтів у різних валютах на визначений строк або до запитання, формуючи таким чином ресурсну базу для проведення активних операцій банківської установи та диверсифікації її валютного портфеля [1, с. 90-91].

Нормативно-правове регулювання валютних операцій базується на міжнародних стандартах, розроблених Базельським комітетом з банківського нагляду, Міжнародним валютним фондом та Групою розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF), що встановлюють уніфіковані підходи до здійснення транскордонних операцій. На національному рівні валютне регулювання забезпечується комплексом законодавчих актів, зокрема Законом "Про валюту і валютні операції", що визначає правові засади здійснення валютних операцій, валютного регулювання та валютного нагляду, права та обов'язки суб'єктів валютних операцій і уповноважених установ. Центральні банки виконують ключову роль у формуванні та реалізації валютної політики держави через встановлення обов'язкових нормативів, лімітів відкритої валютної позиції, вимог до ліцензування валютних операцій та проведення валютних інтервенцій для стабілізації національної валюти [2].

Механізми здійснення міжнародних платежів функціонують на основі глобальної системи SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications), що забезпечує безпечну передачу фінансових повідомлень між понад 11 000 банківськими установами у більш ніж 200 країнах світу, гарантуючи швидкість, надійність та конфіденційність транскордонних трансакцій. Кореспондентські відносини між банками формують інфраструктурну основу міжнародних розрахунків через систему взаємних рахунків "ностро" та "лоро", що дозволяє здійснювати міжбанківські перекази в різних валютах без необхідності фізичного переміщення коштів. Документарні операції, такі як акредитиви та інкасо, забезпечують додатковий рівень захисту для учасників

зовнішньоекономічної діяльності через залучення банків як посередників, що гарантують виконання зобов'язань контрагентами [3].

Валютні ризики, що супроводжують міжнародні фінансові операції, класифікуються на трансакційні (виникають при здійсненні конкретних операцій), трансляційні (пов'язані з переоцінкою активів і зобов'язань) та економічні (впливають на загальну конкурентоспроможність суб'єкта господарювання), вимагаючи комплексного підходу до управління ними. Хеджування валютних ризиків передбачає застосування спеціалізованих фінансових інструментів для створення компенсуючої валютної позиції, що нейтралізує можливі втрати від несприятливих коливань валютних курсів. Форвардні та ф'ючерсні контракти становлять базові інструменти хеджування, що дозволяють зафіксувати майбутній курс обміну валют: форвардні контракти є позабіржовими угодами з індивідуальними умовами, тоді як ф'ючерси – стандартизовані біржові інструменти з високою ліквідністю. Валютні свопи та опціони представляють більш складні деривативні інструменти: свопи передбачають обмін платежами у різних валютах протягом визначеного періоду, а опціони надають право (але не зобов'язання) здійснити валютну операцію за заздалегідь визначеним курсом, розширюючи можливості для гнучкого управління валютними ризиками [1, с. 93].

У контексті технологічного прогресу цифровізація валютних операцій реалізується через впровадження блокчейн-технологій, штучного інтелекту та машинного навчання, що оптимізують валютний обмін, підвищують прозорість трансакцій та знижують операційні витрати. Фінтех-компанії трансформують ринок валютних послуг, створюючи альтернативні механізми транскордонних переказів через P2P обмін, нео-банкінг та мобільні додатки з нижчими комісіями порівняно з традиційними банками. Криптовалюти інтегруються в міжнародні розрахунки завдяки стейблкоїнам, цифровим валютам центральних банків (CBDC) та регуляторним механізмам, що легалізують віртуальні активи для комерційних операцій, демонструючи трансформацію валютних операцій у напрямку децентралізованих фінансів [1, с. 94-99].

Банківські операції в іноземній валюті відіграють ключову роль у забезпеченні глобальної економічної інтеграції, створюючи ефективні механізми для транскордонного руху капіталу, управління валютними ризиками та реалізації зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання в умовах інтернаціоналізації фінансових ринків. Для підвищення ефективності валютних операцій банківським установам рекомендується активно впроваджувати сучасні фінтех-рішення, розвивати компетенції у сфері управління валютними ризиками та адаптувати бізнес-моделі до нових реалій цифрової економіки з урахуванням регуляторних вимог та глобальних тенденцій трансформації міжнародних розрахунків.

Література:

1. Дмитренко Т.Л., Петренко А.В. Трансформація банківських операцій в іноземній валюті під впливом цифровізації. Фінансовий простір. 2024, № 2, с. 89-103.

2. Закон України "Про валюту і валютні операції" від 21.06.2018 № 2473-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text

3. Національний банк просить SWIFT відключити від системи центральний банк рф. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-prosit-swift-vidklyuchiti-vid-sistemi-tsentralniy-bank-rf

Присяжна Діана Анатоліївна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні
факультету управління та економіки Хмельницького університету управління
та права імені Леоніда Юзькова

Особливості фінансового планування у страхових компаніях

Фінансове планування у страхових компаніях є комплексним стратегічним процесом, що враховує унікальні галузеві особливості невизначеності страхових виплат і формування резервів, забезпечуючи оптимальний баланс між прибутковістю, ліквідністю та платоспроможністю страховика відповідно до регуляторних вимог та довгострокових інтересів акціонерів.

Фінансове планування у страховому бізнесі є комплексним процесом визначення фінансових потреб та стратегій з урахуванням регуляторних вимог, що регламентуються законодавчими актами, зокрема Законами "Про страхування" [1] та "Про фінансові послуги". Його особлива специфіка проявляється у необхідності враховувати стохастичну природу страхових виплат, що вимагає застосування актуарних методів моделювання ризиків, формування адекватних страхових резервів відповідно до структури страхового портфеля, здійснення інвестиційної діяльності з дотриманням принципів безпеки та ліквідності, а також інтеграції перестрахувальних операцій у фінансові прогнози. Ця система фінансового планування органічно поєднується з іншими функціональними сферами управління страховою компанією, забезпечуючи оптимальний баланс між прибутковістю та платоспроможністю страховика в контексті реалізації його стратегічних цілей [2].

Основні показники фінансового планування в страховій компанії охоплюють комплексну систему взаємопов'язаних фінансових метрик, що забезпечують прогнозування та моніторинг усіх ключових аспектів діяльності страховика. Планування страхових премій базується на аналізі історичних даних, ринкових тенденцій та прогнозах зростання страхового портфеля з урахуванням сезонності, регіональної специфіки, та видової структури страхування. Планування страхових виплат передбачає визначення очікуваного рівня збитковості за різними видами страхування з використанням статистичних методів, актуарних розрахунків та експертних оцінок, включаючи моделювання катастрофічних подій та врахування інфляції збитків. Планування операційних та адміністративних витрат включає прогнозування витрат на персонал, комісійних винагород агентам та брокерам, маркетингових витрат, витрат на IT-забезпечення, оренду приміщень та інших адміністративних витрат, які повинні відповідати обсягам діяльності та забезпечувати оптимальний рівень витрат. Планування фінансового результату та рентабельності передбачає інтеграцію всіх вищезазначених показників з урахуванням інвестиційного доходу для визначення прогнозного прибутку, рентабельності активів, власного капіталу та страхових операцій [3, с. 176-178].

Методи фінансового планування в страхових компаніях включають складну систему підходів, що поєднують математико-статистичні моделі, актуарні розрахунки та специфічні галузеві методики. Центральне місце в методології фінансового планування посідають актуарні методи, які дозволяють оцінювати ризики, розраховувати адекватні страхові тарифи та визначати необхідні обсяги резервів на основі теорії ймовірностей, математичної статистики та демографічних моделей. Традиційні статистичні методи, такі як аналіз часових рядів, регресійний аналіз та екстраполяція, використовуються для прогнозування страхових премій, виплат та інших фінансових показників з урахуванням сезонності та циклічності. Бюджетування в страхових компаніях здійснюється як за функціональними напрямками (андеррайтинг, врегулювання збитків, маркетинг), так і за

центрами відповідальності з використанням каскадного методу консолідації бюджетів від структурних підрозділів до загальнокорпоративного рівня. Особливого значення набувають методи стрес-тестування та сценарного планування, які дозволяють оцінити вплив можливих екстремальних подій та змін макроекономічних показників на фінансову стійкість страховика, що є критично важливим для забезпечення довгострокової платоспроможності в умовах високої волатильності страхового та фінансового ринків.

Сучасні інструменти та технології фінансового планування у страхових компаніях характеризуються впровадженням спеціалізованих програмних комплексів та ERP-систем, які забезпечують інтеграцію фінансового планування з іншими бізнес-процесами страховика. Використання BI-систем та аналітичних платформ дозволяє здійснювати багатовимірний аналіз даних, візуалізацію показників та оперативне моделювання сценаріїв розвитку. Предиктивна аналітика та машинне навчання трансформують процеси фінансового прогнозування шляхом застосування алгоритмів, здатних виявляти приховані закономірності та оптимізувати тарифну політику на основі аналізу численних факторів [4, с. 109-111].

Проблеми та виклики фінансового планування страхових компаній пов'язані з ризиками неточного прогнозування внаслідок стохастичної природи страхових випадків та змін у поведінці страхувальників. Вплив макроекономічних факторів створює додаткові складності для довгострокового фінансового планування, особливо у сегменті страхування життя. Регуляторні виклики, зокрема імплементація вимог Solvency II, вимагають трансформації підходів до оцінки платоспроможності та фінансового планування.

Отже, фінансове планування у страхових компаніях виступає ключовим елементом стратегічного менеджменту, що забезпечує інтеграцію процесів прогнозування, оцінки ризиків та ресурсного забезпечення з метою досягнення стійкого розвитку, платоспроможності та дотримання регуляторних вимог в умовах високої стохастичності страхових зобов’язань. З метою підвищення ефективності фінансового планування доцільно впроваджувати комплексні аналітичні підходи, зокрема актуарні моделі, методи сценарного моделювання та предиктивну аналітику на базі сучасних цифрових технологій, що дозволить забезпечити більшу точність прогнозів, адаптивність до змін макроекономічного середовища та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Література:

1. Про страхування : Закон України від 07.03.1996 № 85/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 18. Ст. 78 (із змінами та доповненнями).URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text

2. Кнейслер О.В., Шупа Л.З. Теоретична концептуалізація формування фінансової стратегії страхових компаній. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 64-71.

3. Баранова В.Г., Нєнно І.М. Фінансовий механізм функціонування страхової системи : монографія. Одеса : Атлант, 2022. 362 с.

4. Ткаченко Н.В. Актуарні розрахунки у фінансовому плануванні страхових організацій. *Вісник університету банківської справи*. 2021. № 1(40). С. 106-114.

Смаліцька Олена Антонівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Аналіз стійкості банків України під час повномасштабної війни

Повномасштабна війна, що розпочалася в лютому 2022 року, стала безпрецедентним викликом для фінансової системи України. Банківський сектор, який є основою економічної стабільності країни, зазнав численних ризиків: від фізичного знищення відділень у зоні бойових дій - до зростання кредитних втрат, падіння економічної активності та порушення платіжної дисципліни. Незважаючи на ці обставини, банківська система України продемонструвала високу стійкість завдяки попереднім реформам, рішучим заходам Національного банку України (НБУ) та адаптивності самих банків.

У 2023 році НБУ провів масштабну оцінку стійкості 20 найбільших банків, які охоплюють понад 90% активів банківської системи. Оцінка включала аналіз якості активів (AQR) та стрес-тестування з урахуванням війни як базового сценарію. Результати засвідчили, що більшість банків мають достатній запас капіталу для покриття потенційних збитків. Лише п’ять банків отримали рекомендації щодо докапіталізації, і частина з них вже досягла цільового рівня нормативів. Загалом банківська система продовжила безперебійно обслуговувати клієнтів, підтримувати грошовий обіг та сприяти стабільності національної валюти [2].

Ключову роль у збереженні стабільності відіграв НБУ, який швидко адаптував регуляторну політику до умов воєнного часу. Серед основних заходів: запровадження валютних обмежень для стримання відтоку капіталу, забезпечення ліквідності банків за допомогою інструментів рефінансування, посилення вимог до управління ризиками та реалізація комунікаційної стратегії, яка зміцнила довіру населення. Також було дозволено банкам знижувати витрати на резерви за кредитами, реструктуризованими через війну, що позитивно вплинуло на їх фінансову звітність [4].

У контексті повномасштабної війни в Україні, аналіз стійкості банків є критично важливим для розуміння фінансової стабільності країни. Розглянемо два провідних державних банки - ПриватБанк та Ощадбанк, які демонструють різні аспекти адаптації до кризових умов.

ПриватБанк залишається ключовим гравцем фінансового сектору України. За результатами стрес-тестування НБУ у 2023 році, банк не потребує докапіталізації, оскільки показники достатності основного та регулятивного капіталу перевищують нормативні вимоги [1]. Станом на 1 січня 2024 року, достатність регулятивного капіталу становила 21,8% (при нормативі 10%), а основного капіталу - 10,9% (при нормативі 7%). ПриватБанк активно підтримує економіку, надаючи кредити бізнесу та населенню, що сприяє зростанню його кредитного портфеля. У 2023 році банк отримав рекордний прибуток до оподаткування у розмірі 72,8 млрд грн та виплатив державі 57 млрд грн у вигляді податків і дивідендів [3].

Ощадбанк, незважаючи на складні умови, також демонструє позитивну динаміку. У 2023 році міжнародне рейтингове агентство Fitch підвищило рейтинг стійкості банку з рівня «*CC*» до «*CCC*-», відзначаючи покращення якості активів та прибутковості . Станом на 1 червня 2023 року, показник адекватності регулятивного капіталу Ощадбанку становив 13,71% при нормативі НБУ 10%. Банк продовжує стабільно обслуговувати клієнтів, що сприяє зростанню довіри та лояльності з боку населення [5].

Підсумовуючи, обидва банки демонструють здатність адаптуватися до викликів війни, підтримуючи фінансову стабільність та економіку країни. ПриватБанк

вирізняється високими показниками капіталізації та прибутковості, тоді як Ощадбанк поступово покращує свої фінансові позиції, що підтверджується міжнародними рейтингами.

Зрозуміло, що одним із важливих напрямів підтримки стійкості банків стала діджиталізація: у відповідь на загрозу фізичної недоступності офісів більшість банків активізували онлайн-обслуговування, запровадили нові мобільні сервіси, а також впровадили спрощену ідентифікацію клієнтів. Завдяки цьому вдалось уникнути перерв у наданні базових фінансових послуг навіть у прифронтових регіонах. Поряд із цим актуальними залишаються виклики, пов'язані з кіберзагрозами, підвищенням частки проблемних кредитів та необхідністю оновлення капітальної бази банків, які працюють у найбільш постраждалих регіонах [4].

Таким чином, стійкість банківської системи України є результатом як внутрішніх реформ останніх років, так і гнучкої реакції на зовнішні шоки. Надалі для збереження позитивної динаміки важливо забезпечити прозоре відновлення інфраструктури, продовжити реформу корпоративного управління в державних банках та залучати міжнародну технічну й фінансову допомогу. В умовах війни банківська система залишається одним із опорних елементів економічної витривалості країни.

Література:

1. Затверджено технічне завдання для оцінки стійкості банків в умовах воєнного часу. URL. https://bank.gov.ua
2. Банківська система України має достатній запас міцності – результати оцінки стійкості в розрізі банків. URL. https://bank.gov.ua
3. Звіт про оцінку стійкості банків у 2023 році. URL. https://bank.gov.ua
4. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану. URL. https://niss.gov.ua
5. Попри повномасштабну війну: агентство Fitch покращило рейтинг стійкості Ощадбанку. URL. https://www.oschadbank.ua/news/popri-povnomasstabnu-vijnu-agentstvo-fitch-pokrasilo-rejting-stijkosti-osadbanku

Сокальський Андрій Олександрович,
здобувач на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Банківське кредитування підприємств у період повномасштабної війни

В сучасному світі складно переоцінити важливість розвитку підприємств на загальне економічне становище держави, її обороноздатність та рівень життя населення. Після початку повномасштабної війни суттєво зменишилися можливості кредитування банківськими установами, а підприємства зіштовхнулися із рядом проблем, що змусило їх скоротити обсяги виробництва або припинити свою діяльність. Розширення кредитування підприємтв комерційними банками може покращити економічний потенціал країни та збільшити податкові надходження, що посилить обороноздатність країни. Тому надзвичайно важливо дослідити вплив війни на кредитування підприємств.

Дослідженням цього питання займалися українські вчені-економісти, зокрема Варава Л. М. [1], Гудзь Т. П. [2], Дзюблюк О. В., Махалова О. Л. [3], К. В. Ковтуненко, О. В. Нестеренко, К. В. Орєхова [4] та ін.

Для розширення обсягів виробництва або для початку розвитку власного бізнесу підприємства часто вдаються до кредитних ресурсів. Банківська система стає особливо важливою в періоди економічних потрясінь та є одним із важливих елементів для забезпечення економічного зростання. Із початком повномасштабного вторгнення

велика кількість підприємств скоротило обсяги виробництва, перемістилися за кордон або припинили своє існування.

Ковтуненко К. В. вважає зменшення доходів населення, відтік коштів за кордон та низьку ефективність виробництва основними причинами зменшення позикового капіталу банків [4]. В свою чергу зменшення платоспроможного попиту на кредитні ресурси з боку підприємств уповільнює інвестиційну активність та сприяє їхньому загальному спаду. Банки перестають кредитувати сектор економіки та віддають перевагу більш ліквідному та менш ризикованому варіанту розміщення коштів у державних облігаціях, що ми можемо помітити в останні роки [2]. Для виходу із цієї негативної економічної ситуації Варава Л. М. пропонує комплексного підходу стимулювання законодавчої та виконавчої влади. Тому найактивнішу участь у цьому повинна брати держава [1].

Часто попит на кредитні ресурси та їх пропозицію зі сторони банківських установ не збігаються. Потрібно щоб фінансовий сектор економіки розвивався в однакових пропорціях разом із реальним сектором економіки, щоб не відбувалося значних розривів між попитом на кредитні ресурси та можливостями банківського сектора [3].

В межах такої стабілізації ринкова економіка здійснює вплив на формування процентної ставки за користування кредитом. У табл. 1 наведено динаміку середньозважених процентних ставок за кредитами за 2021-2025 рр.

Таблиця 1. Процентні ставки за кредитами, що надані депозитними корпораціями (крім Національного банку України) суб'єктам господарювання

Показники	Роки				
	2021	2022	2023	2024	31.03.2025
Обсяги кредитів, усього, млн грн	9644	6809	7359	19448	21904
Процентні ставки за новими кредитами, %	10,2	12,9	18,9	16,3	16,8
У національній валюті, млн грн	8051	4717	6643	17979	19637
Процентні ставки у національній валюті за новими кредитами, %	10,5	13	19	16,4	17
У іноземній валюті, млн грн	1593	2093	715	1651	2268
Процентні ставки у національній валюті за новими кредитами, %	4,8	5,5	6,2	7,1	6,3

Примітка. Розраховано за даними [5].

Як видно із таблиці, процентна ставку за кредитом мала теденцію до збільшення, особливо в національній валюті. В перший рік війни відбулося значне збільшення процентної ставки із 12,9 до 18,9%. В іноземній валюті процентна ставка значно менша ніж в національній, що пояснюється нестабільністю гривні в період повномасштабної війни. В 2024 році підприємства та банківські установи почали адаптовуватися до викликів війни, гривня стабілізувалася, що зменшило ставку з 18,9 до 16,3%. Зменшення ціни кредиту стимулює підприємців до розширенню обсягу кредитування. Перші місяці 2025 року відображають загальну динаміку 2024 року, проте ставка в іноземній валюті суттєво зменшилася, що збільшує обсяги кредитування в іноземних валютах.

Розподіл обсягу кредитування за величиною підприємства наведена у табл. 2.

Суб'єкти середнього підприємництва традиційно займають найбільшу частку по обсягу кредитування. Це пояснюється їх великим попитом на кредитні ресурси, загальною кількістю та можливістю залучати значні кошти. Із початком повномасштабної війни зменшилося кредитування великих підприємств, що в 2023 році склало лише 92 млн грн, натомість зросло кредитування малих та мікро підприємств. У 2023 році у 6,35 раза зросли обсяги кредитування суб'єктів малого підприємництва та у 2,57 раза мікропіприємств. Перші місяці 2025 року мають тенденцію до суттєвого зростання кредитування суб'єктів середнього та мікропідприємництва.

Таблиця 2. Кредити надані депозитними корпораціями (крім Національного банку України) суб'єктам господарювання, млн грн

Показники	Роки				
	2021	2022	2023	2024	31.03.2025
Обсяги кредитів, усього	9644	6809	7359	19448	21904
Суб'єкти великого підприємництва	737	347	92	1626	1044
Суб'єкти середнього підприємництва	2921	3361	2253	6442	10214
Суб'єкти малого підприємництва	1522	353	1889	1639	1784
Суб'єкти мікропідприємництва	861	848	1334	2496	3357

Примітка. Розраховано за даними [5].

Отже, в роки війни суттєво змінилися обсяги кредитування підприємств та процентні ставки. Попит на кредитні ресурси значно випереджає пропозицію, а нестабільність національної валюти стимулювала зростання процентних ставок. Банкіський сектор переважно кредитує державу замість реального сектору економіки, для вирішення цієї ситуації потрібні негайні зміни законодавства з боку держави.

Література:

1. Варава Л. М., Барадакова С. І. Кредитування підприємств та компаній банками в період економічної кризи. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: Економічні науки. № 2(1). 2024. С. 52-59. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_2(1)__8
2. Гудзь Т. П. Фактори розвитку банківського кредитування підприємств в Україні. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. № 7-8. 2021. С. 24-32. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2021_7-8_5
3. Дзюблюк. О. В., Махалова О. Л. Банки і підприємства: кредитні аспекти взаємодії в умовах трансформації економіки. Вектор. 2008. С. 324 URL: https://library.wunu.edu.ua/files/EVD/kredytni_aspekty_vzaemodii.pdf
4. Ковтуненко К. В., Нестеренко О. В., Орєхова К. В.. Сучасний стан та умови банківського кредитування підприємств. 2018. Вип. 1. С. 45-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2018_1_7
5. Національний банк України. Статистика фінансового сектору. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms

Фурман Денис Ростиславович,
здобувач вищої освіти на третьому (освітньо-науковому) рівні
факультету управління та економіки
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Метод Монте-Карло в оцінці безпеки функціонування фондового ринку

Зміни у фінансовому ринку змінювали підвалини суспільства й тому порушували звичну систему фінансової безпеки, що, безперечно, відображається й на стані функціонування фондового ринку. Тому існуючі загрози та невизначеності формування майбутніх цін на інструменти на фондовому ринку вимагають принципово різних підходів і рішень оцінки безпеки. Саме це й зумовили вибір теми нашої роботи й окреслило основні її завдання.

У багатьох ситуаціях на фондовому ринку при їх проведенні оцінки формування цін на ринку виокристовують методики, які спираються на базову у фінансовій науці теорію ймовірностей. Останніми роками в складніших випадках за неможливості

впорядкувати випадкових події на фондовому ринку виникає пореба в пошуку більш ефективних методів оцінки безпеки субєктів на даному ринку.

Варто зауважити, що розрахунок рівня ймовірності фінансової безпеки фондового ринку, так само як і рівня його невизначеності, належить до міждисциплінарного завдання, оскільки спирається на різні знання, кожне з яких впливає на інші. На сьогодні ще не в повній мірі сформувано комплексне вивчення питань фінансової безпеки з позиції оцінки ймовірних як зовнішніх, так і внутрішніх причин загроз функціонування фондового ринку.

Основні події в сфері функціонування фондового ринку можна розташувати в системі координат «хаос-порядок». При цьому високий рівень інфляції та біржову паніку можна віднести до стану хаосу фондового ринку, а стабільні ціни та зростаючі індекси на фондовій біржі - до стану впорядкованості фондового ринку. Хаос можt бути зумовлений як ризиками й загрозами, так і розладом фінансових звязків фондового ринку. Стан впорядкованості фондового ринку означає стабільність фінансових відносин між його учасниками й передбачає певну рівновагу ринку як складної системи. Тому необхідно визначати конкретний стан фондового ринку. З цією метою доцільно звернути увагу на метод Монте-Карло для оцінки безпеки фондового ринку.

Гіпотеза Монте-Карло (1949 р.) підходить для прогнозування стану фондового ринку в умовах тривало діючих невизначеностей. При цьому широко залучаються складні моделі з елімінуванням різних рівнів і значень. Такий підхід викликаний тим, що кількість рівнянь, які необхідно розглянути, перевищує можливості їх сприйняття іншими методами. Методологічно в гіпотезі Монте-Карло продовжує використовуватися прийом теорії ймовірностей, заснований на броунівському русі щодо розрахунку різних варіантів ймовірності подій на фоновому ринку. Метод Монте-Карло особливо корисний при оцінці стану фондового ринку з безліччю джерел невизначеності та ускладненими особливостями, які важко враховувати й оцінювати за допомогою лінійної функції Блека-Шоулза або біноміальної моделі визначення ціни фондових інструментів.

Практичное застосування методу Монте-Карло зробили у 2001р. Ф. Лонгстаф (1956р.) і Е. Шварц (1940р.) для оцінки американських опціонів. Ще раніше, у 1973р. Ф. Блек (1938-1995рр.) і М. Шоулз (1941р.) розробили модель ціноутворення європейських опціонів - модель Блека-Шоулза. Згідно з їхньою теорією, тестування методу Монте-Карло проводиться двома способами: 1) критерій згоди - тест на випадковість дисперсії статистичних даних навколо певних фактичних значень функціонування фондового ринку; 2) статистичний критерій - перевірка результатів з метою прийняття або відкидання їх для подальшого використання [1]. Таким чином метод Монте-Карло використовується для імітації різних джерел невизначеності, що можуть бути джерелами загроз функціонування фондового ринку, що впливають на встановлення вартості фондовових інструментів чи портфеля цінних паперів.

На нашу думку, метод Монте-Карло цілком придатний для ранжування фінансових загроз і визначення рівня безпеки фондового ринку. Звісно, його використання може бути обмежене відсутністю необхідної класифікації і, що важливіше, кількісною оцінкою загроз і фіксацією їхнього місця в системі фінансової безпеки фондового ринку. В той же час, згаданий метод певною мірою підвищує достовірність результатів включення до переліку суб'єктивних оцінок функціонування фондового ринку за певною шкалою рівня загроз, що враховуються під час розрахунків ціни фондових інстурментів. Вважаємо, певну користь у використанні даного методу може принести створення своєрідної матриці загроз для фондового ринку, у якій кожній загрозі відповідатиме певна ймовірність її настання.

Література:

1. Рамський А.Ю., Жукова Ю.М., Обушний С.М. Ринок цінних паперів у питаннях та відповідях : навч. посіб. К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2021. 228 с.

Хомин Ірина Володимирівна

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Добровільне медичне страхування як ефективний інструмент у галузі охорони здоров'я

У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я України зростає інтерес до механізмів її фінансування, що здатні підвищити доступність та якість медичних послуг. Одним із таких механізмів є добровільне медичне страхування, яке попри свій великий потенціал, не є достатньо поширеним. Сьогодні економічна ефективність цього напряму перебуває у центрі наукових дискусій. У зв'язку з цим дослідженням економічної ефективності розвитку добровільного страхування в Україні набуває особливої актуальності як з практичного, так і з теоретичного погляду.

Загалом медичне страхування – це форма особистого страхування, що передбачає фінансових захист громадян у разі настання проблем зі здоров'ям шляхом акумулювання коштів у страхових фондах та гарантує своєчасне отримання медичної допомоги. У межах системи медичного страхування виділяють дві основні форми — обов'язкове та добровільне [1]. Якщо обов'язкове страхування здебільшого є елементом державної політики й функціонує на рівні загальнонаціональних програм, то добровільне медичне страхування (ДМС) відкриває можливості для більш гнучкого, адресного та якісного забезпечення медичних потреб населення.

У цьому контексті важливо звернути увагу на місце ДМС у загальній структурі страхового ринку України. Його частка є показником не лише рівня проникнення страхових послуг у сферу охорони здоров'я, а й загального рівня довіри населення до страхових механізмів та спроможності громадян інвестувати у власну медичну безпеку (рисунок 1).

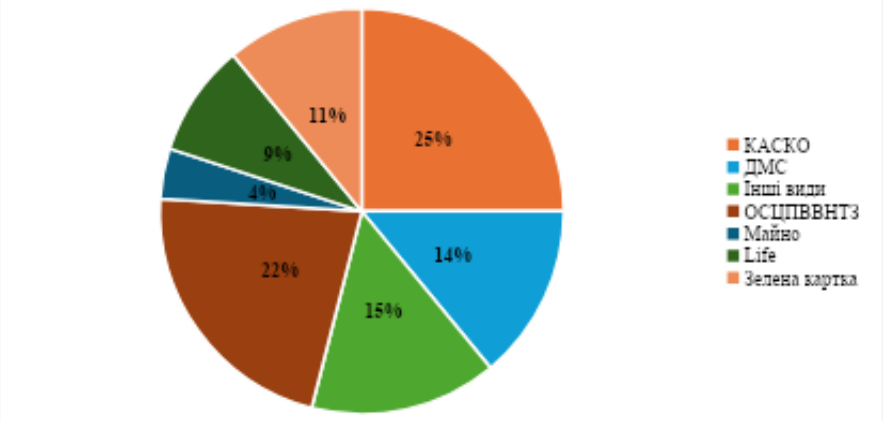

Рисунок 1 – Структура страхового ринку України у 2024 р.

Джерело: [3]

Частка добровільного медичного страхування у загальній структурі страхового ринку України становить 14%. Це свідчить про те, що, попри наявний потенціал, ДМС поки що не займає провідних позицій серед інших видів страхування. Така частка вказує на обмежене охоплення населення медичними страховими програмами, що, своєю чергою, знижує можливості повноцінного залучення приватних коштів до сфери охорони здоров'я.

ДМС виступає одним із перспективних інструментів фінансування охорони здоров'я, який дозволяє громадянам отримувати якісні та доступні медичні послуги поза межами державного забезпечення. Його ефективність значною мірою залежить від комплексу економічних, соціальних та організаційних чинників, зокрема – рівень доходів населення, податкове стимулювання, державна політика у сфері охорони здоров'я, розвиток страхового ринку, а також фінансова обізнаність громадян [2]. Попри спроби популяризувати добровільне медичне страхування серед громадян, рівень його охоплення залишається недостатнім для досягнення відчутного впливу на систему охорони здоров'я та економіку в цілому. Однією з головних причин цього є недовіра населення до страхових компаній. Населення часто сумнівається в тому, що при потребі отримає повноцінне медичне обслуговування без прихованих платежів або відмов у виплатах.

З економічної точки зору, це означає, що ресурси, які могли б бути інвестовані у розвиток медичних послуг через механізми страхування, залишаються нереалізованими. Порівняно невелика частка цього виду страхування свідчить про недоотримання медичною галуззю значних обсягів приватних коштів, які могли б сприяти її розвитку. У разі зростання частки ДМС з'явилися б передумови для підвищення ефективності функціонування системи охорони здоров'я: зміцнився б кадровий потенціал, знизились би витрати на лікування та профілактику, а також активізувався б розвиток суміжних напрямів економіки, пов'язаних із медичним обслуговуванням.

Отже, з огляду на наявний потенціал, добровільне медичне страхування в Україні поки що не виконує повною мірою свою функцію як економічно ефективний інструмент фінансування охорони здоров'я. Його обмежене поширення, зумовлене низьким рівнем довіри до страхових компаній та недостатньою фінансовою обізнаністю населення, стримує залучення приватних коштів у медичну сферу. Як наслідок, втрачається можливість підвищення якості медичних послуг, зміцнення кадрового потенціалу та розвитку суміжних економічних напрямів, що свідчить про недовикористання економічного ресурсу, який може забезпечити ДМС у разі його належного розвитку.

Література:

1. Нащьокін А.О. Проблеми ррозвитку добровільного медичного страхування в Україні. С. 75-77. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9215/1/75-77.pdf

2. Ключка О.В., Петренко А.С. Економічна ефективність медичного страхування в Україні; переваги та виклики. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «*Фінансово-кредитний механізм розвитку економіки та соціальної сфери*» м. Кропивницький, 28 листопада 2024 року. С. 103-104

3. Страховий ринок України: маємо унікальний досвід, яким готові ділитися з Європою. *Ліга страхових організацій України*. URL: https://uainsur.com/strakhovyy-rynok-ukrainy-maiemo-unikalnyy-dosvid-iakym-hotovi-dilytysia-z-yevropoiu/

Ярощук Віталіна Олександрівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та права Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Інвестиційна діяльність територіальних громад в умовах цифрової трансформації

У сучасних умовах цифрової трансформації ключову роль у забезпеченні сталого розвитку регіонів відіграють територіальні громади. Їх здатність залучати, ефективно управляти та контролювати інвестиційні ресурси стає вирішальним фактором

економічного зростання, підвищення якості життя населення та розвитку соціальної й інженерної інфраструктури. Зміна моделі управління в напрямі децентралізації надала громадам нові повноваження та ресурси, але водночас і відповідальність за стратегічне планування, економічну самостійність та пошук зовнішніх джерел фінансування. Інвестиційна діяльність, у цьому контексті, постає не як опціональна можливість, а як невід'ємна складова розвитку.

Інвестиційна діяльність територіальних громад — це не просто пошук фінансування. Це стратегічний процес, що охоплює планування, прийняття управлінських рішень, розвиток партнерств і моніторинг ефективності вкладених ресурсів. Успішна реалізація таких процесів напряму залежить від здатності громад адаптуватися до нових технологічних рішень та використовувати можливості цифрових інструментів.

В умовах обмежених бюджетних ресурсів та зростаючих потреб населення, перед органами місцевого самоврядування постає завдання пошуку нових джерел надходжень. Саме тому використання наявних інструментів залучення додаткових фінансових ресурсів та інвестицій розглядається як один із ключових напрямів зміцнення фінансової спроможності ОТГ.

Щоб забезпечити ефективне управління інвестиційними потоками в умовах цифровізації, важливо чітко розуміти сутність самих інвестицій, їхні види та структуру. Це дозволяє територіальним громадам більш обґрунтовано формувати стратегії залучення капіталу, обирати оптимальні інструменти співпраці з інвесторами й адаптувати цифрові платформи під специфіку окремих інвестиційних напрямів.

Інвестиції класифікуються за багатьма ознаками, зокрема за об'єктами вкладення коштів – фінансові та реальні, за періодом інвестування – короткотермінові, середньотермінові, довготермінові, безтермінові – за характером участі в інвестуванні – непрямі та прямі, за формами власності інвестора – державні, приватні, спільні [1, с. 9].

Використання органами місцевого самоврядування наявних інструментів по залученню до ОТГ додаткових фінансових ресурсів та інвестицій дозволить: посилити фінансову спроможність громади; покращити якість і розширити спектр послуг, що надаються різним групам мешканців громади [2, с. 2]. У цьому контексті особливої актуальності набуває впровадження цифрових рішень у процеси управління інвестиційною діяльністю. Завдяки діджиталізації громади отримують доступ до сучасних інструментів управління проєктами, таких як електронні платформи для презентації інвестиційних пропозицій, автоматизовані системи збору даних та онлайн-аналітики, що дозволяють приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

До основних напрямів діджиталізації інвестиційної діяльності на рівні територіальної громади слід віднести [3, с. 63]:

1. Запровадження електронних сервісів, які забезпечують зручний доступ інвесторів до даних про ресурси та проєкти громади.

2. Використання штучного інтелекту для аналізу даних, оцінки ефективності інвестицій і прогнозування ризиків.

3. Залучення краудфандингу та краудінвестингу як інноваційних способів фінансування з участю населення та малого бізнесу.

4. Електронний документообіг і підпис, що пришвидшують оформлення угод і зменшують адміністративні бар'єри.

5. Блокчейн-технології для прозорості фінансових операцій, захисту даних і підвищення довіри з боку інвесторів.

Програмно-технічне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування ґрунтується на чотирьох ключових компонентах, що безпосередньо впливають на інвестиційний потенціал громади: технологію, організацію, управління та регулювання.

1. Технологія - охоплює впровадження електронних сервісів, баз даних, онлайн-звітності та цифрових кабінетів, що дозволяє оперативно працювати з інформацією та підвищувати ефективність управлінських рішень. Водночас це вимагає кваліфікованого персоналу та витрат на обслуговування ІТ-інфраструктури.

2. Організація - передбачає перебудову внутрішньої структури органів влади під цифрові процеси, що часто є складним і ресурсозатратним завданням. Реорганізація потребує часу, планування та інвестицій у навчання кадрів.

3. Управління - трансформується у бік відкритих та підзвітних моделей, що сприяє прозорості в роботі з інвесторами й партнерами.

4. Регулювання - вимагає створення нових нормативних документів, що адаптовані до цифрових реалій. Вони забезпечують законність, безпеку та зручність виконання всіх адміністративних процедур у цифровому середовищі.

Отже, в умовах цифрової трансформації інвестиційна діяльність територіальних громад набуває нового змісту та інструментального наповнення. Використання сучасних технологій дає змогу підвищити ефективність управління ресурсами, пришвидшити взаємодію з інвесторами та забезпечити прозорість процесів. Цифровізація інвестицій потребує не лише технічного впровадження, а й організаційної перебудови, оновлення управлінських підходів і нормативного середовища.

Література:

1. Гузій А. В. Управління інвестиційною діяльністю в територіальній громаді: *кваліфік. роб. за спец. 081 - публічне управління та адміністрування*. Тернопіль: ЗНУ. 2022. 77 с.

2. Галан Л. В., Бєлова Г. С. Удосконалення системи управління інвестиційною діяльністю в територіальних громадах. *Економіка і суспільство*. 2022. № 38. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1318/1273 (дата звернення: 14.04.2025).

3. Пивовар П. В., Тарасович Л. В., Присяжна Т. Т. Діджиталізація інвестиційної діяльності територіальних громад: концептуальні основи, механізм управління та стратегічні орієнтації. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 60-68.

Ярощук Віталіна Олександрівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні
факультету управління та права Хмельницького університету
управління та права імені Леоніда Юзькова

Розвиток цифрових валют центральних банків: міжнародний досвід та перспективи впровадження в Україні

Світова фінансова система переживає період трансформації, спричиненої стрімким розвитком цифрових технологій. Одним із найпомітніших напрямів цієї трансформації є поява цифрових валют центральних банків (ЦВЦБ). Це новий інструмент, який може кардинально змінити підходи до розрахунків, зберігання грошей і проведення грошово-кредитної політики. Багато країн уже розпочали експерименти або пілотні проєкти у цьому напрямі, що дозволяє оцінити перші результати, виявити труднощі та врахувати найкращі практики. Для України питання впровадження цифрової гривні стає дедалі актуальнішим — не лише як технологічна інновація, а як елемент стратегії цифрової трансформації держави та зміцнення фінансової стабільності.

Гудіма Т. С. та Устименко В. А. стверджують, шо за економічним змістом цифрові валюти центральних банків являють собою зобов'язання центрального банку, номіноване в національній валюті, що має цифрову форму фіатних грошей і здатне виступати в якості засобу платежу [1, с. 96]. Таке визначення доволі точно передає сутність цифрових валют у системі грошового обігу. Йдеться не про новий вид грошей, а про сучасну форму вже існуючих зобов’язань держави перед економічними суб’єктами.

Цифрові валюти центральних банків є цифровим втіленням національної валюти, що зберігає всі властивості традиційних фіатних грошей, але представлені у повністю нематеріальній, високотехнологічній формі. На відміну від криптовалют, вони повністю підконтрольні державі та мають фіксований обмінний курс – їх можна безперешкодно конвертувати у готівкові чи безготівкові кошти у співвідношенні 1:1.

Питання впровадження цифрової валюти центрального банку раніше активно опрацьовували Китай, Швеція, Нігерія та низка інших країн, які згодом перейшли до практичних кроків — запуску пілотних проєктів або повноцінного впровадження цифрової валюти в національні платіжні системи. Водночас Нігерія стала першою великою країною у світі, яка анонсувала введення цифрової валюти — електронної найри (eNaira) —у 2021 року [2, с. 72]. Цей крок був спрямований на посилення фінансової інклюзії, зниження витрат на транзакції та розширення доступу до цифрових послуг у країні з великим нерегулярним банківським покриттям.

Один із найактивніших прикладів упровадження ЦВЦБ демонструє Китай. Цифровий юань (e-CNY) вже тестується у великих містах і залучає мільйони користувачів. Система базується на централізованій моделі з багаторівневою архітектурою, яка забезпечує стабільність цифрових платежів і водночас дає державі повний контроль над транзакціями. Китай не лише перевіряє ефективність нового платіжного інструменту, а й поступово формує цифрову фінансову екосистему з високим рівнем прозорості та керованості.

Швеція — один із світових лідерів у безготівкових розрахунках: частка готівки в обігу впала до менш ніж 0,5%. У відповідь Риксбанк розробив електронну крону (e-krona) як цифровий інструмент для роздрібних платежів. Ініціатива спрямована на адаптацію фінансової системи до нових умов і створення правової основи для функціонування цифрової валюти в уже безготівковому середовищі.

Україна також долучилася до глобальної цифрової трансформації грошей: Національний банк веде активну роботу над проєктом е-гривні — електронної форми національної валюти, що випускається державним емітентом. За задумом регулятора, е-гривня має стати повноцінним доповненням до вже існуючих готівкових і безготівкових форм, зберігаючи здатність виконувати всі ключові функції грошей — від засобу обігу до міри вартості. Розробка цифрової валюти супроводжується дослідженням міжнародного досвіду та пошуком оптимальної моделі для вітчизняної фінансової системи.

На даному етапі Національний банк вивчає потенційні сценарії застосування е-гривні, що визначатимуть її функціональне призначення, технічну модель:

– е-гривня для роздрібних безготівкових платежів із можливим функціоналом “програмованих” грошей;

– е-гривня для використання у сфері, пов’язаній з обігом віртуальних активів;

– е-гривня для забезпечення можливості здійснення транскордонних платежів [3].

Національний банк України орієнтується на гнучкий підхід до впровадження е-гривні, враховуючи різні сценарії її застосування. Обраний вектор розвитку визначатиме не лише технічні параметри цифрової валюти, а й її роль у фінансовій екосистемі — від щоденних платежів до інтеграції з міжнародними та цифровими ринками.

Таким сином, впровадження е-гривні в Україні здатне забезпечити низку важливих позитивних змін, зокрема:

– оновленню платіжної інфраструктури;
– цифровізації економіки;
– розширенню безготівкових розрахунків і зниженню їх вартості;
– підвищенню прозорості фінансових операцій;
– зміцненню довіри до національної валюти.

Отже, цифрові валюти центральних банків стають новим етапом еволюції грошових систем у світі. Досвід країн, які вже впровадили ЦВЦБ, демонструє як широкі можливості, так і практичні виклики цього інструменту. Україна, перебуваючи на етапі активного аналізу та моделювання е-гривні, має всі шанси скористатися перевагами цифрових інновацій для модернізації фінансової інфраструктури. За умови чіткого бачення, технічної готовності та врахування міжнародного досвіду, впровадження е-гривні може стати важливим кроком у посиленні стабільності економіки та підвищенні довіри до національної валюти.

Література:

1. Гудіма Т. С., Устименко В. А. Цифрова валюта Центрального банку: економіко-правова характеристика. *Правові горизонти*. 2019. Вип. 19. С. 94–100.

2. Ходакевич С. І., Пономаренко К. О., Урванцева , С. В. Цифрові валюти централних банків: сутність та перспективи впровадження. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. № 50. С. 71–81.

3. Про е-гривню – цифрові гроші Національного банку. URL: https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia (дата звернення: 14.04.2025).

Shinklyar Yaroslav Mikhailovich,
applicant for higher education at the master's level of the Faculty of Finance and Accounting of the Western Ukrainian National University
Gembarovsky Andriy Ihorovych,
applicant for higher education at the master's level of the Faculty of Finance and Accounting of the Western Ukrainian National University

Problems of financing social protection of the population from the budgets of territorial communities

In the context of permanent transformation of the socio-political system of Ukraine and the continuation of public finance reforms, the issue of ensuring adequate financing of social protection at the level of territorial communities is of particular relevance. Social policy in the context of decentralization should comply with the principles of targeting, efficiency, and financial sustainability. However, the practice of implementing social functions at the local level reveals numerous systemic problems.

First of all, it is worth emphasizing the limited financial resources of most territorial communities. Despite the growth of own revenues after the introduction of budget decentralization, social protection expenditures often remain insufficient to meet the needs of vulnerable categories of the population [1]. A significant share of expenditures for social needs is covered by interbudgetary transfers, which limits the autonomy of local budgets and reduces their capacity for strategic planning.

In 2022–2024. the system of social protection of the population in Ukraine has suffered a significant burden as a result of a full-scale war, internal displacement of the population and economic instability. These factors have significantly influenced the budget financing of social programs, especially at the level of territorial communities.

In 2022, Ukraine received UAH 495.3 billion in external funding, of which a significant part was directed to social needs: UAH 199.5 billion for pension payments, UAH 40.5 billion for assistance to internally displaced persons (IDPs), UAH 15.9 billion for housing subsidies, and UAH 8.9 billion for assistance at the birth of a child [5]. In 2023, budget expenditures on social protection increased. In particular, UAH 57.6 billion was provided for assistance to IDPs, UAH 24.4 billion for subsidies for housing and communal services, UAH 16.8 billion for assistance to persons with disabilities from childhood and children with disabilities, and UAH 15.6 billion for support of low-income families [6]. In 2024, social expenditures continued to grow, reaching UAH 470 billion, of which UAH 272 billion was directed to the transfer to the Pension Fund, and UAH 183 billion to social assistance to the population [7].

There was also an increase in social protection expenditures from the budgets of local self-government bodies: from UAH 29.5 billion in 2023 to UAH 35.4 billion in 2024. Thus, in 2022, the execution of the budget for social expenditures amounted to 83.17% of the revised annual plan, and in 2023 – 90.97% [8].

In addition, the withdrawal of military personal income tax from local budgets to the special fund of the state budget from October 1, 2023 significantly reduced the revenues of local budgets, especially in communities with military units, which creates additional pressure on the financial capacity of local self-government.

The second problematic aspect is the imperfection of the mechanisms for distributing transfers from the state budget. The current distribution model, despite the existence of a formula approach, often does not take into account the real socio-economic differences between communities, demographic factors and the level of needs of the population [2]. This creates an imbalance in funding and leads to uneven access to social services.

In addition to financial constraints, there are also organizational difficulties. In particular, the lack of qualified personnel in the field of social protection, the lack of an adequate level of training of managerial personnel and the weak institutional capacity of local self-government bodies complicate the implementation of even those programs that are supported by the budget [4]. This situation leads to inefficient use of funds and reduces the quality of social services.

Another challenge is the lack of proper strategic planning of social development at the local level. In many communities, social programs are developed situationally, without a systematic analysis of the needs of the population, assessment of the effectiveness of previous measures or taking into account long-term consequences. As a result, funds are often spent not for their intended purpose or not efficiently enough [3].

In order to solve the outlined problems, it is advisable to take comprehensive measures, in particular: to improve the mechanisms for the formation of interbudgetary transfers taking into account social indicators; to strengthen the human resources of local self-government bodies through education and training; to introduce a system for monitoring and evaluating the effectiveness of social programs; to stimulate public participation in determining the priorities of social policy at the level of the territorial community.

Thus, the financing of social protection from the budgets of territorial communities of Ukraine is characterized by numerous challenges related to both the imperfection of the financial system and the institutional weakness of local self-government. Solving these problems requires a systematic approach and consolidation of efforts at all levels of government to ensure social justice and sustainable development of communities.

Literature:

1. Кравченко В. В. Фінансування соціального захисту в умовах децентралізації: проблеми та перспективи. *Економіка і держава*. 2012. № 5. С. 42–46.

2. Пугач О. М. (2020). Бюджетна децентралізація та її вплив на соціальні видатки громад. *Фінанси України*. 2020. № 11. С. 65–73.

3. Сидоренко Л. П. Стратегічне планування соціального розвитку ОТГ: теорія і практика. *Соціальна політика і соціальне забезпечення*. № 4. 2021. С. 17–22.

4. Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД). Соціальна політика в умовах децентралізації: виклики для територіальних громад. [Аналітична записка]. 2022. URL: https://niss.gov.ua/

5. Федерація професійних спілок України. Інформація щодо рішень органів влади, зокрема, з питань бюджету, оплати праці та соціального захисту населення (11.05.2023р.). URL: https://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/sotsialnij-zakhist/24391-informatsiia-shchodo-rishen-orhaniv-vlady-zokrema-z-pytan-biudzhetu-oplaty-pratsi-ta-sotsialnoho-zakhystu-naselennia-11-05-2023-r.html

6. Міністерство фінансів України. Мінфін представляє інтерактивний дашборд видатків держбюджету за останні 3 роки для соціальної підтримки найбільш вразливих верств населення. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/the_ministry_of_finance_publishes_a_dashboard_of_the_state_budget_expenditures_from_the_past_3_years_focusing_specifically_on_social_support_for_the_most_vulnerable_segments_of_the_population-4010

7. Міністерство фінансів України. Мінфін публікує інтерактивний «дашборд» щодо видатків держбюджету на соціальну підтримку населення за 4 роки. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_publikuie_interaktivnii_dashbord_shchodo_vidatkiv_derzhbiudzhetu_na_sotsialnu_pidtrimku_naselennia_za_4_roki-4627

8. Децентралізація в Україні. Аналіз місцевих бюджетів за 9 місяців 2024 року: як війна та бюджетні новації вплинули на місцеве самоврядування. URL: https://decentralization.gov.ua/en/news/18931

СЕКЦІЯ 5
ГЛОБАЛЬНІ ЗМІНИ В ІНДРУСТРІЇ ТУРИЗМУ

Косенко Софія Андріївна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

Особливості сегментування ринку туристичних послуг

Сучасний ринок туристичних послуг є надзвичайно динамічною, багатогранною та висококонкурентною сферою економіки, яка безпосередньо реагує на глобалізаційні процеси, зміни в соціальній структурі суспільства, економічні коливання та розвиток інформаційних технологій. Туризм із кожним роком посідає дедалі важливіше місце не лише в особистому житті людей, а й у структурі національної економіки багатьох країн світу [1]. Оскільки потреби споживачів туристичних послуг надзвичайно різноманітні й постійно змінюються, підприємствам і організаціям цієї галузі потрібно вміти ефективно визначати та задовольняти потреби своїх клієнтів [2].

У цьому контексті сегментування ринку туристичних послуг виступає ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей компаній. Під сегментуванням розуміють процес поділу споживачів на окремі групи за певними критеріями, що дозволяє глибше розуміти мотивації, потреби та поведінкові характеристики різних категорій клієнтів [3]. В умовах загострення конкурентної боротьби та підвищення вимог споживачів саме правильне та ретельне сегментування дає змогу туристичним компаніям пропонувати продукти та послуги, що найкраще відповідають очікуванням цільової аудиторії, оптимізувати маркетингові стратегії, раціонально використовувати ресурси та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Різноманіття факторів, що впливають на поведінку споживачів у сфері туризму, обумовлює необхідність врахування як традиційних критеріїв сегментування — географічних, демографічних, психографічних та поведінкових, так і сучасних трендів, таких як екологічна свідомість, цифровізація споживчого досвіду, попит на унікальні культурні враження тощо. Відтак дослідження особливостей сегментування ринку туристичних послуг є актуальним і важливим завданням, що має як теоретичне, так і прикладне значення для розвитку туристичної галузі.

Туристичні послуги споживають різні групи людей із різними мотиваціями, можливостями й очікуваннями. Сегменти можуть суттєво відрізнятися за цілями подорожі (відпочинок, бізнес, освіта, лікування тощо), стилем відпочинку (активний, пасивний, екологічний туризм), рівнем доходів, віком та іншими характеристиками. Туризм пов'язаний з емоціями, враженнями та особистими уподобаннями. Тому при сегментуванні важливо враховувати психологічні та поведінкові особливості споживачів: їхню мотивацію, очікування від подорожі, стиль життя та цінності. Туристичні послуги мають яскраво виражену сезонність, що впливає на формування сегментів. Одні сегменти активізуються влітку, інші — взимку (наприклад, пляжний відпочинок проти зимового гірськолижного туризму). Сегменти туристів формуються також за географічною ознакою: за країною проживання, регіоном, культурними особливостями, транспортною доступністю до місця призначення. Сучасні туристи активно користуються інтернет-ресурсами для планування подорожей. Цифрова грамотність споживачів (наприклад, активність у соцмережах, вміння бронювати онлайн) є додатковим критерієм для сегментування. Попит на туристичні послуги змінюється під впливом глобальних явищ: пандемій,

екологічних ініціатив, моди на «зелені» подорожі, інтересу до екзотичних напрямків чи розвитком віртуального туризму. Туристи очікують індивідуального підходу — пакетів послуг, адаптованих до їхніх особистих побажань. Це змушує туристичні компанії проводити дуже глибоке і детальне сегментування. Туристичний продукт часто складається з кількох компонентів: транспорт, проживання, харчування, розваги, екскурсії тощо. Сегментування повинно враховувати, які саме компоненти є пріоритетними для різних груп споживачів. Рівень доходів клієнтів та економічна стабільність безпосередньо впливають на вибір туристичних послуг, що формує додаткові критерії сегментації: преміальний туризм, бюджетні подорожі, last-minute тури тощо. Постійно з'являються нові нішеві сегменти: гастрономічний туризм, медичний туризм, подієвий туризм, волонтерські подорожі тощо. Компаніям важливо оперативно виявляти такі ніші та адаптувати свої пропозиції.

Проведене дослідження особливостей сегментування ринку туристичних послуг дозволило зробити низку важливих висновків. По-перше, ефективне сегментування є основою успішної маркетингової стратегії туристичних компаній. Воно забезпечує точніше позиціонування продукту, більш адресну комунікацію зі споживачами та зростання конкурентоспроможності на ринку. По-друге, сучасний ринок туристичних послуг вимагає від компаній глибокого розуміння різноманітних характеристик цільових сегментів. Особливої уваги набувають нові критерії сегментування: цифрова компетентність споживачів, екологічна свідомість, прагнення до унікальних персоналізованих вражень та зростання ролі соціальних мереж у формуванні туристичних уподобань. По-третє, важливо відзначити, що в умовах швидкої зміни тенденцій туристичного ринку традиційні підходи до сегментування мають поєднуватися із сучасними технологічними рішеннями — зокрема, використанням великих даних (Big Data), аналітики поведінки споживачів, CRM-систем та автоматизованих маркетингових платформ. Це дозволяє оперативно адаптувати пропозиції до актуальних запитів ринку. Таким чином, сегментування ринку туристичних послуг є не лише технічною операцією поділу споживачів за певними ознаками, а й стратегічним процесом, що вимагає комплексного підходу, глибокого аналізу ринкового середовища, врахування соціокультурних трендів і активного застосування сучасних технологій. Подальші дослідження у цій галузі мають зосередитися на розробці інноваційних методик сегментування та пошуку нових можливостей для підвищення ефективності маркетингових заходів у туризмі.

Література

1. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobielieva T.O. Reputational compliance. *Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум–2017»: тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф*., 6-8 грудня 2017 р. / ред.: О. В. Манойленко, Є. М. Строков. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. С. 140-143

2. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Ткачова Н.П. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: зб. наук. праць. Сер.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С.167-174.

3. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobielieva T.O. Compliance risk in the enterprise. *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард–2017»: тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених,* 27 грудня 2017 р. / ред.: П.Г.Перерва, Є. М. Строков, О. М. Гуцан; НТУ «ХПІ». Харків : Томенко Ю.І., 2017. С. 54-57

Петренчук Євгенія Олександрівна,
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету публічного управління Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Основні стилі керівництва в сфері обслуговування

У сучасних умовах стрімкого розвитку сфери обслуговування ефективне керівництво відіграє ключову роль у забезпеченні високої якості надання послуг, задоволеності клієнтів та конкурентоспроможності підприємства. Одним із визначальних чинників успішної діяльності організацій у цій галузі є вибір і застосування відповідного стилю керівництва, що відповідає специфіці колективу, типу послуг та ринкового середовища. Дослідження основних стилів керівництва дозволяє виявити їх сильні та слабкі сторони, а також підібрати найефективніші управлінські підходи для підвищення мотивації персоналу та досягнення стратегічних цілей у сфері обслуговування.

Стиль керівництва – це сукупність методів, за допомогою яких керівник здійснює вплив на підлеглих, а також спосіб його взаємодії з колективом. Ці особливості мають сталі прояви та формуються під впливом як об'єктивних і суб'єктивних чинників управлінського середовища, так і психологічних характеристик самого керівника [1, с. 75].

Появу терміна «стиль керівництва» та початок його наукового вивчення пов'язують із діяльністю німецького психолога Курта Левіна. У 1930-1940-х роках, на тлі тогочасних політичних змін, активно формувалися різні класифікації стилів управління. Саме експеримент, проведений під керівництвом Левіна у 1938 році, став основою для виокремлення трьох базових стилів керівництва або лідерства:

- авторитарний (директивний);
- демократичний (колегіальний);
- ліберальний (дозвільний, попустительский) [2, с. 1].

Стиль керівництва є способом, за допомогою якого керівник управляє підлеглими, досягаючи задоволеність роботою.

Авторитарний стиль керівництва характеризується тим, що усі рішення приймаються виключно керівником, без залучення підлеглих до процесу обговорення чи аналізу. Повноваження чітко розмежовані, і накази, які надходять згори, сприймаються не як пропозиції, а як обов'язкові до виконання вказівки. Такий тип управління передбачає жорстку вертикаль підпорядкування та суворе дотримання дисципліни. Керівникам цього стилю часто притаманні завищене почуття власної значущості, надмірна впевненість у своїй правоті, схильність до агресії, потреба в тотальному контролі над усіма аспектами діяльності підлеглих. Вони нерідко керуються стереотипним мисленням і не допускають інших точок зору, окрім власної, вважаючи альтернативні підходи хибними. Основою такого стилю часто є догматичне сприйняття дійсності, коли існує лише одна «правильна» позиція – думка самого керівника.

Демократичний стиль управління передбачає прийняття рішень на засадах колегіальності та співпраці між керівниками різних рівнів. У такій системі кожен учасник управлінського процесу має можливість висловити свою думку, що сприяє формуванню відповідального ставлення до результатів власної діяльності. Співробітники не лише виконують накази, а й беруть активну участь у визначенні цілей та шляхів їх досягнення. У результаті працівники ідентифікують себе з організацією, сприймаючи її інтереси як свої власні. Цей стиль стимулює розвиток ініціативності, творчого підходу до вирішення завдань, покращує психологічний клімат у колективі та підвищує загальну задоволеність працею.

Ліберальний стиль керівництва відзначається низьким рівнем управлінської активності, відсутністю чіткої позиції з боку керівника та його небажанням приймати відповідальні рішення. Часто керівник уникає участі у процесах змін або нововведень, перекладаючи свої обов'язки та відповідальність на підлеглих чи інші структурні підрозділи. У таких умовах організація втрачає керованість, а працівники – мотивацію, зацікавленість у результатах праці та бажання проявляти ініціативу. Поведінка керівника в цьому випадку може бути непослідовною й залежати від його емоційного стану, що призводить до хаотичного поєднання елементів різних стилів керівництва без чіткого стратегічного підходу.

У сфері обслуговування, де головною метою є задоволення потреб клієнтів і забезпечення високої якості сервісу, стиль керівництва має вирішальне значення для ефективності діяльності підприємства. Правильно обраний управлінський підхід безпосередньо впливає на продуктивність працівників, рівень їхньої мотивації, ступінь залученості до роботи та здатність оперативно реагувати на потреби споживачів. У цьому контексті керівник виступає не лише як організатор робочого процесу, а й як лідер, який здатен об'єднувати колектив навколо спільних цілей.

Авторитарний стиль, хоч і може забезпечити швидке прийняття рішень і жорсткий контроль, у сфері обслуговування часто виявляється неефективним через відсутність гнучкості та демотивацію персоналу. Такий підхід створює ризик формального виконання обов'язків без належного зацікавлення результатом. У галузі, де емоційний контакт з клієнтом і вміння реагувати на нестандартні ситуації є критично важливими, авторитаризм обмежує розвиток ініціативи та творчого підходу.

Натомість демократичний стиль керівництва найбільш відповідає потребам сфери обслуговування. Він сприяє формуванню здорового морально-психологічного клімату, підтримує зворотний зв'язок між керівником і колективом та мотивує працівників на самореалізацію. У таких умовах персонал більше схильний брати на себе відповідальність за результат, що позитивно позначається на якості обслуговування та лояльності клієнтів. Демократичне лідерство створює атмосферу довіри та взаємоповаги, що є основою ефективної команди.

Ліберальний стиль, своєю чергою, в умовах сервісної діяльності зазвичай призводить до хаосу, втрати контролю та зниження якості обслуговування. Без чіткого управління та належної координації працівники втрачають орієнтири, що породжує байдужість, зниження продуктивності та незадоволення клієнтів. Тому застосування цього стилю доцільне лише в умовах високого рівня професіоналізму команди, здатної до самоуправління.

Отже, при виборі стилю керівництва в сфері обслуговування необхідно враховувати не лише особисті якості керівника, а й особливості організаційного середовища, рівень підготовки персоналу та очікування клієнтів. Найбільш ефективним у більшості випадків є гнучкий підхід, що поєднує позитивні елементи різних стилів з урахуванням конкретної ситуації. Це дозволяє досягти балансу між контролем і свободою дій, забезпечуючи як високу якість обслуговування, так і стабільність роботи колективу.

Література:

1. Калушка Л. В. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом, 2012. С. 74-80.

2. Занько Я. Стилі керівництва в організації. С. 1-2. URL: https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4127/249.pdf?sequence=1.

СЕКЦІЯ 6
ІННОВАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ: ВИКЛИКИ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ

Булик Михайло Степанович,
здобувач вищої освіти на магістерському рівні факультету фінансів та обліку Західноукраїнського національного університету
Стець Андрій Павлович,
здобувач вищої освіти на магістерському рівні факультету фінансів та обліку Західноукраїнського національного університету

Проблеми забезпечення дохідної частини місцевих бюджетів України в умовах воєнного стану

У сучасних умовах воєнного стану в Україні питання наповнення дохідної частини місцевих бюджетів набуває особливого значення, адже саме від цього залежить стабільність функціонування органів місцевого самоврядування. Місцеві бюджети на сьогодні виконують не лише роль фінансового джерела для надання основних суспільних послуг, а й слугують вагомим інструментом економічної стабільності та регіонального розвитку. З метою підвищення ефективності функціонування місцевих бюджетів в умовах реалізації суспільних реформ слід зосередити увагу на таких пріоритетних напрямках: зміцнення фінансової автономії територіальних громад, розширення власної дохідної бази місцевих бюджетів, удосконалення механізмів міжбюджетного регулювання та надання цільової фінансової підтримки органам місцевого самоврядування.

Попри активізацію децентралізаційних процесів, які сприяли зміцненню фінансової спроможності місцевих бюджетів України за рахунок розширення власних джерел надходжень і зменшення трансфертної залежності, вітчизняна практика виявляє низку актуальних проблем, серед яких варто виокремити: дисбаланс між доходами і видатками місцевих бюджетів, розрив між отриманими ресурсами та обсягом переданих функцій, недостатній розвиток системи місцевого оподаткування, що обмежує потенціал власних надходжень, нерівномірність у розподілі субвенцій для вирішення інфраструктурних питань, а також обмежений доступ органів місцевого самоврядування до позикових фінансових інструментів.

Існуючі труднощі у формуванні дохідної бази місцевих бюджетів обумовлюють необхідність побудови дієвого механізму надання публічних послуг на місцевому рівні. Стабільна та достатня дохідна база місцевих бюджетів є необхідною передумовою для ефективної діяльності органів місцевого самоврядування й досягнення належного рівня соціально-економічного розвитку територій. Водночас наявність низки структурних проблем у процесі формування доходів місцевих бюджетів суттєво обмежує можливості реалізації належним чином децентралізаційних ініціатив.

У сучасних реаліях воєнного стану дане питання набуло особливої гостроти. Збройна агресія призвела до суттєвого погіршення економічної ситуації як у державі загалом, так і на рівні окремих регіонів, що негативно відобразилось на обсягах бюджетних надходжень і спроможності громад ефективно реалізовувати делеговані повноваження.

Передусім варто зазначити, що внаслідок воєнних дій та з урахуванням ризиків, пов’язаних із воєнним станом, значна частина підприємств призупинила свою діяльність або зазнала втрати активів, що спричинило скорочення надходжень від основних джерел

доходів місцевих бюджетів — зокрема податку на доходи фізичних осіб, єдиного податку та плати за землю. Зокрема, в багатьох регіонах, де ведуться активні бойові дії або діють обмеження щодо використання земель, органи місцевого самоврядування зазнали і продовжують зазнавати втрат надходжень від земельного податку та орендної плати за землю. Слід відзначити, що податок на доходи фізичних осіб, який становить основну частку надходжень до місцевих бюджетів, у багатьох випадках не відображає фактичне місце проживання платників, що призводить до нерівномірного розподілу фінансових ресурсів між територіальними громадами.

Посилення міграційних процесів, спричинене масовим переміщенням населення до більш безпечних регіонів або за межі країни, зумовило скорочення кількості платників податків та трансформацію їхньої структури на місцевому рівні. Це, в свою чергу, призвело до втрат у доходах бюджетів постраждалих територій і спричинило додаткове фінансове навантаження на громади, що приймають внутрішньо переміщених осіб. Додатковою проблемою в частині адміністрування місцевих податків і зборів стали обмеження в доступі до державних реєстрів, втрата облікової документації та порушення функціонування органів податкового контролю на тимчасово окупованих і прифронтових територіях.

У зв'язку зі значним перерозподілом державного бюджету на користь фінансування оборонного сектору, обсяги міжбюджетних трансфертів для територіальних громад зазнають обмежень або спрямовуються на першочергові цілі, що негативно позначається на фінансовій стійкості місцевих бюджетів.

В умовах дії воєнного стану органи місцевого самоврядування зіштовхуються з необхідністю покриття додаткових видатків, пов'язаних із забезпеченням потреб внутрішньо переміщених осіб, наданням гуманітарної допомоги та відновленням пошкодженої інфраструктури. Це значно підвищує соціальне навантаження на місцеві бюджети та спричиняє суттєвий дефіцит фінансових ресурсів.

З урахуванням вищевикладеного, варто підкреслити, що тривала нестабільність у сфері безпеки значно ускладнює процеси прогнозування доходів і формування бюджетних витрат на середньо- та довгостроковий період.

Отже, для подолання викликів, пов'язаних із формуванням дохідної частини місцевих бюджетів, необхідне впровадження системного підходу, що включає зміцнення власної ресурсної бази громад, оптимізацію механізмів податкового адміністрування, забезпечення відкритості бюджетних процедур і підтримку економічної активності на місцевому рівні.

Враховуючи вищенаведене, особливу увагу слід приділити необхідності усунення проблем, пов'язаних із наповненням дохідної частини місцевих бюджетів, адже це є першочерговою передумовою не лише для належного функціонування місцевої влади, а й для підтримки економічної стабільності, соціальної єдності та сталого розвитку країни загалом. Один із визначальних факторів, що зумовлює актуальність вирішення проблем наповнення дохідної частини місцевих бюджетів, полягає у потребі посилення фінансової спроможності територіальних громад та активізації їх економічного розвитку.

Таким чином, в умовах впливу сучасних викликів, зокрема воєнного стану, руйнації економічної інфраструктури та масштабної внутрішньої міграції, питання фінансової самостійності громад набуває особливої уваги. Адже, фінансова стійкість територіальних громад є базовим підґрунтям для реалізації стратегічних напрямів економічного розвитку, залучення інвестицій, активізації підприємництва та створення нових робочих місць. Бюджетні кошти дають змогу органам місцевого самоврядування не лише забезпечувати надання основних публічних послуг, а й відігравати активну роль у стимулюванні економічного зростання території шляхом розвитку інфраструктури,

підтримки підприємництва, реалізації інноваційних ініціатив та залучення додаткових фінансових ресурсів. При цьому одним із головних мотивів для розв'язання проблем, пов'язаних із наповненням у достатніх обсягах дохідної частини місцевих бюджетів, є потреба у зміцненні інституційної спроможності громад та зростанні рівня довіри населення до органів влади.

Варишнюк Наталія Олександрівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету публічного управління Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Інтерактивні платформи як засіб зворотного зв'язку між владою та суспільством

У сучасному інформаційному суспільстві важливу роль відіграє налагодження ефективного зворотного зв'язку між владою та громадянами. Зворотний зв'язок між владою та суспільством є ключовим елементом функціонування демократичної держави, адже саме він забезпечує врахування потреб, інтересів і очікувань громадян у процесах прийняття управлінських рішень. Ефективна комунікація сприяє не лише підвищенню довіри до державних інституцій, а й зміцненню громадянської участі, прозорості та підзвітності влади. За його відсутності зростає ризик соціального напруження, байдужості населення до політичних процесів та виникнення конфліктів, що може призвести до дестабілізації суспільства.

Традиційні механізми взаємодії вже не відповідають запитам динамічного світу, де швидкість обміну інформацією та відкритість процесів мають вирішальне значення. У цьому контексті інтерактивні платформи стають потужним інструментом комунікації, що дає змогу владі оперативно реагувати на потреби громадян, а суспільству – брати активну участь у формуванні державної політики.

Використання таких платформ сприяє підвищенню рівня прозорості, підзвітності органів влади та зміцненню довіри між державою і суспільством. Завдяки інтерактивним технологіям зворотний зв'язок набуває нового змісту: він стає не лише способом передання інформації, а й механізмом співтворення рішень і формування демократичного простору.

Інтерактивна платформа - це інформаційно-технологічний засіб, який дозволяє користувачам взаємодіяти між собою або з комп'ютерною системою [1].

Інтерактивні платформи відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного зворотного зв'язку між владою та суспільством, сприяючи підвищенню прозорості, підзвітності та довіри громадян до державних інституцій. Вони надають громадянам можливість активно брати участь у процесах прийняття рішень, висловлювати свої думки та впливати на формування політики.

Однією з важливих умов ефективного функціонування інтерактивних платформ є рівень цифрової культури громадян. Для того щоб такі інструменти справді виконували свою роль, користувачі мають володіти базовими знаннями про механізми електронної демократії, вміти критично оцінювати інформацію та свідомо користуватися правами на участь у публічному управлінні. Тому паралельно з технічним удосконаленням платформ необхідно інвестувати в освітні програми, що сприятимуть формуванню відповідального й активного громадянства. Крім того, важливо забезпечити сталість роботи інтерактивних платформ, незалежно від змін у політичному керівництві. Це дозволить зберегти довіру громадян та забезпечити неперервність комунікації між владою і суспільством.

Основні онлайн-інструменти громадської участі включають:

– електронні петиції – дозволяють громадянам ініціювати та підтримувати пропозиції щодо змін у різних сферах суспільного життя;

– електронні звернення – забезпечують можливість офіційно звертатися до органів влади з пропозиціями, скаргами чи запитаннями;

– громадський бюджет – механізм, за допомогою якого мешканці можуть пропонувати та обирати проекти для фінансування з місцевого бюджету.

– онлайн-опитування та консультації – сприяють збору думок громадян щодо актуальних питань та ініціатив [2].

В Україні спостерігається активне впровадження таких інструментів. Наприклад, Міністерство цифрової трансформації розробляє єдину онлайн-платформу "Взаємодія", метою якої є впровадження онлайн-інструментів взаємодії громадян та влади, зокрема е-звернень, е-петицій та е-консультацій [3].

Важливим аспектом розвитку електронної демократії в Україні є впровадження програм, спрямованих на підвищення підзвітності влади та залучення громадян до управлінських процесів. Зокрема, з 2015 року реалізується програма «Електронне врядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP), що фінансується Швейцарією та виконується Фондом Східна Європа та Фондом InnovaBridge. Ця ініціатива спрямована на використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій для вдосконалення якості врядування та сприяння соціальним інноваціям в Україні [5].

Однак, попри позитивні зрушення, існують виклики. Згідно з дослідженням, проведеним Київським міжнародним інститутом соціології та ГО "ІСАР Єднання", комунікація та співпраця громадського сектору із центральною та місцевою владою впродовж 2023 року була недостатньо ефективною, а зв’язки між владою та громадянським суспільством здебільшого розірвані або не працюють [4].

Зокрема, за даними дослідження, 79% українців не знають значення терміну «електронна демократія», що свідчить про низьку обізнаність населення щодо цих інструментів. Крім того, спостерігається нерівність у використанні Інтернету між міським та сільським населенням, молоддю та літніми людьми, що обмежує доступ окремих груп до електронних сервісів [5].

Тому для підвищення ефективності інтерактивних платформ необхідно:

– забезпечити доступність та зручність використання, тому що інтерфейси мають бути інтуїтивно зрозумілими для всіх категорій населення;

– гарантувати прозорість процесів – відкритий доступ до інформації про розгляд звернень та прийняті рішення – сприятиме підвищенню рівню довіри громадян до державних органів та органів місцевого самоврядування;

– сприяти активному залученню громадян, а саме проведенням інформаційних кампаній та навчальних програм щодо використання онлайн-інструментів;

– інтегрувати різні платформи, наприклад, створення єдиної екосистеми для взаємодії громадян з різними рівнями влади.

У висновку, варто зазначити, що інтерактивні платформи відіграють важливу роль у зміцненні зворотного зв'язку між владою та суспільством, сприяючи підвищенню прозорості, залученню громадян до процесів прийняття рішень та оперативності комунікації. Проте, для повноцінної реалізації їх потенціалу необхідно подолати виклики, пов'язані з кібербезпекою, цифровою нерівністю та надійною ідентифікацією користувачів. Лише комплексний підхід, що враховує як переваги, так і недоліки цих технологій, дозволить створити ефективну систему взаємодії між державними інституціями та громадянами, сприяючи розвитку демократичних процесів та підвищенню довіри в суспільстві.

Література:

1. Огляд інтерактивних платформ. Онлайн-курси від компанії QATestLab | Головна сторінка. URL: https://training.qatestlab.com/blog/technical-articles/overview-of-popular-interactive-platforms/ (дата звернення: 09.04.2025).
2. Король О. Взаємодія органів державної влади з громадськістю засобами цифрової комунікації: політико-правовий аспект. Освіта регіону. 2013. Т. 1. URL: https://social-science.uu.edu.ua/article/1014 (дата звернення: 09.04.2025).
3. В Україні запустять онлайн-платформу взаємодії влади та суспільства. Новини України - останні новини України сьогодні - УНІАН. URL: https://www.unian.ua/economics/telecom/didzhitalizaciya-v-ukrajini-zapustyat-onlayn-platformu-vzayemodiji-vladi-i-suspilstva-novini-11099501.html (дата звернення: 09.04.2025).
4. Москаленко Ю. Сьогодні зв'язки між владою та громадянським суспільством здебільшого розірвані або не працюють – експерт. Дзеркало тижня | Mirror Weekly. URL: https://zn.ua/ukr/UKRAINE/sohodni-zvjazki-mizh-vladoju-ta-hromadjanskim-suspilstvom-zdebilshoho-rozirvani-abo-ne-pratsjujut-ekspert.html (дата звернення: 09.04.2025).
5. Е-демократія. Українська Галицька Партія. URL: https://uhp.org.ua/changes/e-demokratiya (дата звернення: 09.04.2025).

Доброжинський Андрій Віталійович,
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету публічного управління Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Роль зв'язків з громадськістю у формуванні партнерства між владою та громадськістю в умовах війни

В умовах повномасштабного вторгнення російської федерації, яке триває з лютого 2022 року, система державних комунікацій України зазнала кардинальних змін. Ефективна взаємодія між владою та громадськістю стала не просто елементом демократичного розвитку, а й критичним чинником національної безпеки та стійкості. За словами Почепцова Г.Г., "в умовах війни комунікація перетворюється з інструменту інформування на інструмент консолідації та мобілізації суспільства" [1, с. 42]. Саме зв'язки з громадськістю як стратегічний інструмент управління інформацією та комунікацією набувають особливого значення для формування ефективного партнерства між владними структурами та громадянським суспільством.

Теоретичне осмислення проблематики комунікаційної взаємодії в умовах кризових ситуацій представлене в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Так, Королько В.Г. зазначає, що "зв'язки з громадськістю в державному управлінні мають виконувати не лише інформаційну, але й соціально-інтегруючу функцію, особливо в період суспільних потрясінь" [2, с. 156].

Науковиця Квіт С.М. підкреслює, що "в умовах інформаційної війни комунікація перетворюється на стратегічний ресурс держави, який потребує системного підходу до управління" [3, с. 87]. Дослідниця зазначає, що зв'язки з громадськістю в умовах війни повинні бути спрямовані не лише на інформування, але й на формування довіри та залучення громадян до активної співпраці з державними інституціями.

Повномасштабне вторгнення рф у 2022 році змусило державні інституції України кардинально переглянути комунікаційні стратегії. За три роки війни відбулась суттєва трансформація підходів до організації PR-діяльності, що проявляється у кількох аспектах:

1. Кризові комунікації як новий нормальний стан. Якщо до 2022 року кризові комунікації розглядались як тимчасовий режим роботи, то в сучасних реаліях вони стали постійною формою взаємодії з громадськістю. Центри комунікацій при органах влади працюють у режимі 24/7, забезпечуючи безперервний інформаційний зв'язок з громадянами.

2. Діджиталізація комунікацій. В умовах загроз фізичній інфраструктурі відбувся стрімкий перехід до цифрових каналів комунікації. Месенджери, соціальні мережі та спеціалізовані державні застосунки (як-от "Дія") стали основними платформами для комунікації влади з громадянами. За даними Міністерства цифрової трансформації, станом на початок 2025 року понад 80% українців отримують важливу інформацію від держави через цифрові канали [4].

3. Залучення громадськості до співпраці. Сформовано нові механізми співучасті громадян у вирішенні критичних питань - від збору коштів на потреби армії до формування мереж волонтерської допомоги. PR-інструменти активно використовуються для координації таких ініціатив та залучення нових учасників.

4. Протидія дезінформації. Зв'язки з громадськістю стали ключовим інструментом у протистоянні російській пропаганді та дезінформації. Державні PR-служби запровадили системи швидкого реагування на фейки та активно співпрацюють з громадськими організаціями для перевірки інформації.

Не зважаючи на значні досягнення у розбудові комунікаційної взаємодії між владою та громадськістю, існує ряд невирішених проблем:

1. Комунікаційні розриви. В умовах обмеженого доступу до інтернету та електроенергії в окремих регіонах країни, особливо в прифронтових областях, виникають значні комунікаційні розриви, що ускладнюють своєчасне інформування громадян.

2. Балансування між відкритістю та безпекою. Необхідність дотримання інформаційної безпеки часом суперечить принципам відкритості та прозорості комунікацій, що може призводити до зниження довіри громадян.

3. Інституційна спроможність. Попри розвиток PR-служб, багатьом органам місцевого самоврядування все ще бракує кваліфікованих фахівців та ресурсів для розбудови ефективних комунікаційних стратегій, особливо в малих громадах.

4. Втома від кризи. Тривалий характер війни призводить до виникнення "втоми від кризи", коли традиційні методи комунікації стають менш ефективними через звикання аудиторії.

Виходячи з аналізу сучасного стану комунікаційної взаємодії, можна визначити перспективні напрями розвитку PR-діяльності для зміцнення партнерства між владою та громадськістю:

1. Розвиток стратегічних наративів. Формування довгострокових наративів, що відображають національні цінності та спільне бачення майбутнього, стає ключовим завданням для підтримки суспільної єдності.

2. Гібридні комунікаційні моделі. Поєднання онлайн та офлайн форматів взаємодії дозволить подолати комунікаційні розриви та забезпечити доступ до інформації для всіх груп населення.

3. Локалізація комунікацій. Адаптація комунікаційних стратегій до потреб конкретних громад та регіонів з урахуванням їх специфіки та актуальних викликів.

4. Інтеграція освітніх елементів. Включення до PR-діяльності компонентів медіаграмотності та критичного мислення для підвищення стійкості суспільства до дезінформації.

5. Розвиток двосторонніх комунікацій. Перехід від односторонньої комунікації до діалогових форматів з активним зворотним зв'язком та залученням громадських організацій.

На нашу думку, зв'язки з громадськістю в умовах повномасштабної війни відіграють ключову роль у формуванні партнерства між владою та громадськістю. Вони трансформувались з інструменту інформування на потужний механізм консолідації суспільства та мобілізації ресурсів для протистояння агресії. Досвід України протягом 2022-2025 років демонструє, що ефективні PR-стратегії сприяють формуванню довіри, активізації громадянського суспільства та підвищенню національної стійкості.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці новітніх моделей комунікаційної взаємодії, адаптованих до умов тривалого протистояння та вивченні довгострокових ефектів трансформації комунікацій для розвитку демократичних інститутів у постконфліктний період.

Література:

1. Почепцов Г.Г. Сучасні інформаційні війни. К.: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2022. 504 с.

2. Королько В.Г. Зв'язки з громадськістю в системі державного управління: виклики воєнного часу. Державне управління: теорія та практика. 2023. № 2. С. 148-162.

3. Квіт С.М. Стратегічні комунікації в умовах російсько-української війни. Наукові записки НаУКМА. Соціальні комунікації. 2024. Т. 7. С. 78-92.

4. Цифрова стійкість України: аналітичний звіт Міністерства цифрової трансформації України. К., 2024. 86 с.

5. Державні комунікації в умовах війни: досвід України 2022-2024 рр. / За ред. Д. Дубова. К.: НІСД, 2024. 124 с.

Казанчук Дмитро Васильович

Здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Цифрові сервіси у публічному управлінні під час війни: досвід України та перспективи модернізації

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю ефективного функціонування системи публічного управління в умовах повномасштабної війни, яку Україна переживає з 2022 року. Війна не лише стала серйозним викликом для безпеки держави, а й водночас активізувала процеси цифрової трансформації органів влади. Підвищення ролі інформаційних технологій, зокрема цифрових сервісів, стало стратегічною відповіддю на нові реалії, коли важливою умовою стало забезпечення безперервного доступу громадян до державних послуг.

Мета дослідження полягає у висвітленні досвіду України у впровадженні цифрових сервісів у публічне управління під час війни, аналізі досягнень, виявленні викликів та визначенні перспектив їх подальшої модернізації.

Війна різко загострила потребу в дистанційній взаємодії між державою та громадянами. У цьому контексті цифрові сервіси відіграли ключову роль у забезпеченні адміністративної безперервності. Платформа «Дія», що стала символом цифрової трансформації України, забезпечила мільйонам громадян можливість отримувати послуги, оформляти документи, подавати заявки на допомогу, підтверджувати особу в онлайн-середовищі. В умовах бойових дій це стало не просто зручністю, а питанням виживання державного управління [1].

Центральну роль у цих трансформаціях відіграло Міністерство цифрової трансформації України, яке забезпечило запуск нових сервісів: «єДокумент», «єДопомога», реєстрацію внутрішньо переміщених осіб онлайн, подання заяв на компенсацію зруйнованого житла, тощо. Завдяки швидким діям міністерства цифрові інструменти були адаптовані до потреб воєнного часу, і навіть стали частиною національної безпекової стратегії [2].

Разом з тим, розвиток цифрових сервісів у період війни супроводжувався й численними викликами. Насамперед це кібербезпека. В умовах гібридної війни об'єкти критичної інфраструктури, включно з державними реєстрами та порталами, постійно зазнають атак. Це потребує безперервного вдосконалення систем захисту персональних даних та розробки нових алгоритмів протидії кіберзагрозам [2].

Ще однією проблемою є цифрова нерівність: не всі громадяни мають рівний доступ до інтернету або цифрових пристроїв, особливо у сільській місцевості чи прифронтових територіях. Це вимагає від держави запровадження програм підтримки цифрової інклюзії — забезпечення доступу до цифрових технологій для всіх верств населення [3].

Не менш важливим викликом є недостатній рівень цифрової грамотності серед частини населення та службовців. Через це державні працівники не завжди можуть якісно впроваджувати нові сервіси, а користувачі — ефективно ними користуватися. У зв'язку з цим важливу роль відіграють навчальні програми, які розробляються на державному рівні для підвищення цифрових компетенцій [4].

Попри існуючі виклики, досвід України у впровадженні цифрових технологій у публічне управління засвідчує значний потенціал для подальшої модернізації. Одним із ключових напрямів є розширення функціоналу платформи «Дія», зокрема шляхом інтеграції послуг місцевого самоврядування. Важливими залишаються розвиток електронного документообігу, автоматизація управлінських процесів та впровадження штучного інтелекту для персоналізованого надання послуг. Потребує оновлення й нормативно-правова база, що регулює електронне врядування в умовах надзвичайних ситуацій. Крім того, актуальним є посилення міжвідомчої взаємодії через спільні цифрові платформи.

Таким чином, цифрові сервіси у публічному управлінні стали не лише інструментом зручності, а й засобом збереження державності в умовах війни. Подальша цифрова модернізація має здійснюватися на основі принципів доступності, безпеки, інклюзивності та ефективності. Лише так публічне управління зможе відповідати викликам сучасності, зберігаючи довіру та підтримку громадян у найскладніші часи.

Література:

1. Редзюк В., Дармостук Д. Цифрові платформи для надання державних послуг: досвід України та світу. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, 2024, Вип. 9, с. 168–175. URL: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-168-175

2. Чава О. Діяльність Міністерства цифрової трансформації України в умовах повномасштабної війни (2022–2023). *Молодий вчений*, № 4 (128), 2024. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-7

3. Красівський О. Особливості залучення громадськості та цифровізації послуг при реформуванні публічного управління під час війни. *Наукові журнали та конференції*, Вип. 1(31), 2023, с. 12–23. URL: https://doi.org/10.23939/dg2023.01.012

4. Якимець М., Карковська В. Цифрові компетентності державних службовців в публічному адмініструванні. *Матеріали конференцій МЦНД*, 01.03.2024, Ужгород, Україна, с. 75–76. URL: https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1054

Колеснікова Поліна Миколаївна,
здобувачка на бакалаврському рівні факультету управління та економіки освіти
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

Соціальні мережі як засіб комунікації між владою та громадянами

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій соціальні мережі відіграють важливу роль у системі державного управління. Вони забезпечують прозорість, оперативність обміну інформацією та сприяють активній взаємодії між владою та громадянами, особливо під час кризових ситуацій. Соцмережі стають ключовим інструментом для формування суспільної думки та публічного діалогу [3, с. 272].

Мета мого дослідження — проаналізувати можливості використання соціальних мереж для зміцнення комунікації між органами влади та громадськістю, виявити проблеми й запропонувати шляхи вдосконалення.

Соціальні мережі стали не лише джерелом новин чи спілкування, а й важливим каналом взаємодії з громадськістю. Вони дають змогу швидко поширювати інформацію, проводити опитування, отримувати зворотний зв'язок і залучати громадян до прийняття рішень. За дослідженням USAID-Internews (2023), соцмережі — головне джерело новин для 76% українців [2, с. 180].

Муніципалітети активно використовують платформи на кшталт Facebook і Telegram, щоб оперативно інформувати населення. Офіційні сторінки міст, рад і голів громад стають центрами комунікації, де обговорюються важливі питання місцевого значення. Участь громадян у коментарях, голосуваннях і дискусіях стимулює прозорість і підзвітність влади [2, с. 181]. Через соцмережі органи влади можуть не лише поширювати офіційну інформацію, а й вивчати настрої населення, реагувати на запити й пропозиції. Це особливо важливо в умовах обмежених ресурсів або необхідності швидких рішень [4, с. 49].

Крім того, соціальні мережі допомагають долати інформаційну ізоляцію сільських громад або вразливих верств населення. Сторінки органів влади можуть містити навчальний контент, інструкції, анонси програм допомоги, новини громадських ініціатив. Велике значення мають прямі ефіри, відеозвернення та онлайн-зустрічі — вони формують відчуття доступності та відкритості влади. Важливим елементом також є публікація звітів про виконані роботи, фінансування та результати реалізованих проєктів [1].

Однак існують проблеми: цифровий розрив, недостатня цифрова грамотність, ризики фейків і кібератак. Вирішенням є навчання фахівців, посилення кібербезпеки та створення якісного контенту. Також потрібна уніфікована стратегія ведення сторінок усіх державних установ, щоб комунікація була узгодженою та зрозумілою для громадян [3, с. 275]. Зростає потреба в аналітичних інструментах для моніторингу ефективності цифрових каналів. Позитивний ефект дає співпраця влади з громадськими організаціями та волонтерами у створенні контенту [5, с. 36]. Активна присутність у соціальних мережах сприяє формуванню довіри, мобілізації суспільства та зміцненню громадянського суспільства [2, с. 183].

У кризових ситуаціях (COVID-19, війна в Україні) соціальні мережі стали незамінними — для поширення термінової інформації, координації допомоги та боротьби з дезінформацією. Швидке інформування через Telegram, Facebook та інші платформи дозволяє громадянам орієнтуватися в умовах невизначеності. Така форма комунікації підвищує стійкість суспільства до криз [4, с. 50].

Отже, соціальні мережі забезпечують прозорий діалог між державою та громадянами. Вони сприяють підвищенню довіри, залученню громадськості до управлінських процесів, формуванню відкритого суспільства. Для максимальної ефективності необхідно оновлювати нормативну базу, підвищувати цифрову компетентність фахівців і впроваджувати стратегії відкритого уряду [1].

Література:

1. Руденко Л. В. Соціальні мережі як ефективний засіб громадської самоорганізації в сучасній Україні. *Національний інститут стратегічних досліджень.* 2018. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2018-05/Rudenko-52ea7.pdf.

2. Тарасюк Л. М., Стасюк Л. Л., Олейчук, Б. В. Можливості використання соціальних мереж для взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2024. Т. 35 (74), № 1. С. 179–184. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1_2024/33.pdf.

3. Зуйковська А. Соціальні мережі як середовище політичної комунікації. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень.* 2018. Вип. 1 (69). С. 272–278. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/zuikovska_sotsialni.pdf.

4. Васьків С. Комунікація влади і суспільства в умовах децентралізації. *Інформаційне право.* 2017. № 1. С. 45–52. URL: https://jnas.nbuv.gov.ua/j-pdf/Infpr_2017_1_4.pdf.

5. Бойко Л. Соціальні мережі як засіб суспільного розвитку. Екологічні проблеми та перспективи. 2019. № 2. С. 34–39. URL: https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/349/344.

Курига Ірина Миколаївна

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету публічного управління Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Роль піар-технологій в інформаційних війнах: загрози та можливості для публічного управління

У XXI столітті війна вийшла далеко за межі традиційного поля бою. Новітні технології й масове поширення цифрових комунікаційних платформ трансформували природу конфліктів. Інформація стала не лише ресурсом, а й зброєю, здатною формувати бачення та сприйняття ситуації у світі, впливати на суспільну думку, дестабілізувати держави з середини. У цьому контексті особливої ваги набувають піар-технології, які з інструменту бізнесу та політики перетворилися на один із головних засобів ведення інформаційних війн. Їхнє застосування стало ключовим чинником у спробах змінити хід подій без фізичного насильства, лише через вплив на уявлення людей про реальність. Тому органи публічного управління повинні активно розвивати власні стратегії комунікації, проводити навчання для ефективного використання піар-технологій для захисту інформаційного простору, зміцнення довіри громадян та протидії маніпулятивним впливам.

Перш за все зазначимо, що інформаційна війна — вплив на населення іншої країни у мирний або військовий час шляхом розповсюдження певної інформації з метою досягнення політичної, економічної або військової переваги, а також захист громадян власної країни від такого впливу. Це форма протистояння, у якій інформація стає основною зброєю, а інформаційні системи — головною мішенню (інформаційні ресурси та інформаційно-технічні системи управління, зв'язку, навігації, комп'ютерні мережі,

радіоелектронні засоби тощо) [1]. Основною зброєю є не фізичне знищення ворога, а дезінформація, пропаганда, фейкова інформація та психологічний тиск.

Ціль інформаційної війни – не лише отримати підтримку власного населення, а й посіяти сумніви, страх та розгубленість у населення країни-противника. Окрім звичного військового поля бою, ми маємо боротьбу в телевізорах, на шпальтах медіа та в соціальних мережах. У такому вигляді війні важливі не стільки достовірна інформація та факти, скільки інтерпретації та стиль донесення до населення, а «правду» часто визначає той, хто гучніше й влучніше говорить та «тисне на больові точки» цільової аудиторії телебачення та соціальних мереж.

В контексті нашого дослідження варто зауважити, що піар (PR, Public Relations) – це технологія або комплекс заходів, спрямований на формування або підтримку певної репутації та громадської думки щодо конкретної компанії, організації або приватної особи. В перекладі з англійської, термін «Public Relations» або скорочено «PR», означає: «Публічні Відносини» або, більш звичний для нас термін «Зв'язки з громадськістю» [2, с. 6].

Піар-технології, що традиційно використовуються у політичних кампаніях або комерційному маркетингу, набули значущості як інструмент впливу для країн та інших гравців. Контроль над потоками інформації, формування потрібного іміджу, дискредитація противників, мобілізація громадян – все це входить до сучасної сфери зв'язків з громадськістю. Методи кризового управління, створення інформаційних приводів, взаємодія з лідерами громадської думки, вивчення громадських настроїв стали типовою частиною інформаційних операцій.

Аналізуючи працю Козака І. В., варто звернути увагу, що який би зміст у поняття "інформаційна війна" не вкладався, воно зародилося в середовищі військових і позначає, перш за все, жорстку, рішучу і небезпечну діяльність, яку можна порівняти з реальними бойовими діями [3].

Слід взяти до уваги роботу Ухаля П. О., де автор акцентує увагу на декількох концептуальних підходах для аналізу явища інформаційної війни, зокрема геополітичний, соціально-комунікативний, військово-стратегічний, віртуально-кібернетичний, маніпулятивно-психологічний, конфліктологічний та комплексний. В межах цих підходів розкриваються суть, характер та механізми інформаційної війни [4].

Сьогодні соціальні мережі та різноманітні онлайн-платформи стали справжнім полем битви в інформаційній війні. Facebook, раніше Twitter (тепер X), TikTok, Telegram, YouTube - це вже не просто місця для спілкування та поширення інформації, а арени, де розгортаються масштабні інформаційні кампанії. Для поширення неправдивої інформації залучаються боти, підроблені акаунти та справжні «фабрики тролів». Це все породжує видимість широкої підтримки конкурентних поглядів, викликає тривогу чи ворожість та впливає на громадську думку, як в середині, так і на міжнародній арені.

Візьмемо, для прикладу, російсько-українську війну, яка являє собою чіткий зразок інформаційної війни сьогодення. Обидві сторони активно використовують PR-інструменти, але, на наш погляд, комунікаційна стратегія України виявилася значно дієвішою. Українській державі та різноманітним громадським організаціям вдалося збудувати надзвичайно сильний інформаційний фронт, що охоплює як внутрішню аудиторію, так і увесь світ. Завдяки чіткому позиціонуванню, відкритій комунікації та швидкому викриттю брехні, Україні вдалося не лише отримати міжнародну підтримку, а й значно послабити довіру до російської пропаганди в глобальному масштабі. Також варто порівняти стійкість населення України та рф, що стосується сприйняття та фільтрування інформації, що транслюється через засоби зв'язку.

Ще одним яскравим прикладом інформаційної війни є війна між Ізраїлем та ХАМАС. На одному рівні із використанням зброї на безпосередньому фронті ведеться

застосування інструментів інформаційної війни. В цьому військовому конфлікті інструменти інформаційної війни покращуються задля досягнення цілей. Обидві сторони застосовують переважно офіційні засоби доведення масової інформації, а саме: офіційні веб-сайти, соціальні мережі та міжнародні ЗМІ для висвітлення та обґрунтування своєї позиції оборони та, беручи до уваги дії противника, протидії антиізраїльських наративів. ХАМАС, в свою чергу, розповсюджує фото- та відеоматеріали, об'єкти яких є зруйновані будівлі, загиблі цивільні особи і інше, що може викликати емоційні реакції, зокрема співчуття і змусити міжнародні організації чинити будь-який тиск на владу Ізраїлю.

Інформаційні війни мають не лише локальний характер, але й охоплюють континенти. Потужні держави вкладають величезні ресурси в розвиток кібервійськ та інформаційних підрозділів. Їхні кампанії можуть бути спрямовані на втручання у вибори в інших країнах, підтримку підривних сил або розпалювання етнічної чи релігійної ворожнечі. Прикладом також можна привести політичні відносини рф та України, починаючи з 1991 року, коли України оголосила незалежність. Технології зв'язків з громадськістю часто є частиною гібридної війни – коли звичайні військові дії поєднуються з економічним тиском, кібератаками та поширенням інформації.

Сила впливу інформації у війнах, яка постійно зростає, наголошує, що захист від дезінформації є важливою складовою для життя населення. Одним із основних та дієвих способів протидії дезінформації – це розповсюдження медіаграмотності та покращення рівня знань і вмінь у населення. Це важливий етап формування суспільства у сьогоденні. Люди повинні вміти критично оцінювати та сприймати інформацію, яка надходить з будь-яких джерел [5].

На державному рівні створюються суб'єкти протидії дезінформації, а саме: антиконтрафактні центри та служби аналітики, які моніторять та контролюють інформаційний простір, за можливості блокують контент, що містить дезінформацію, спростовують її та надають достовірну інформацію з того чи іншого приводу.

Підсумовуючи, важливо підкреслити, що в сучасному світі інформаційні війни крокують пліч-о-пліч зі збройними конфліктами та війнами. Насправді, сьогодні критично необхідно фільтрувати інформацію, адже способи ведення інформаційної війни розвинені так само, як і озброєння – танки, безпілотники тощо. Якщо держава бере на себе захист від зброї, то від дезінформації люди повинні навчитися захищатися самостійно. PR-технології стали невід'ємною складовою цієї війни, адже вони дозволяють ефективно управляти потоками інформації, формувати думку людей та змінювати перебіг подій. Сьогодні, коли правду можна легко спотворити, особливо важливо зберігати критичне мислення та медіаграмотність і розуміти, що війна – це не тільки стрілянина, але й слова, і не тільки на передовій, а й на екранах наших смартфонів.

Література:

1. Пилипчук Р. В. Інформаційна війна. Енциклопедія Сучасної України. URL: https://esu.com.ua/article-12460

2. Семенова П. Д. Застосування PR-технологій в управлінні сучасною організацією (на прикладі ПАТ «Державний ощадний банк України») : Дипломна робота бакалавра. Конотоп, 2020. 43 с.

3. Козак І. В. Інформаційні війни у сучасних умовах : Міждисциплінарна курсова робота. Тернопіль, 2016. 37 с.

4. Ухаль П. О. Інформаційні війни: причини та технології ведення : Дипломна робота на здобуття освітнього рівня ступеня магістра. Ужгород, 2023. 76 с.

5. Курбан О. Проблема критичності мислення при споживанні медіаконтенту в умовах інформаційної війни. Синопсис: текст, контент, медіа. 2022. № 28 (1). С. 21-27.

Лисак Анатолій Анатолійович
здобувач освіти на бакалаврському рівні за спеціальністю Менеджмент Хмельницького фахового технологічного коледжу Університету економіки і підприємництва

Інновації та управління стартапами: виклики, підходи та перспективи

У сучасному динамічному бізнес-середовищі інновації стали ключовим фактором конкурентоспроможності, особливо для стартапів. Саме здатність швидко адаптуватися, впроваджувати нові технології та нестандартні підходи до управління визначає успіх підприємств на ранніх етапах розвитку. Ці тези присвячені аналізу особливостей управління стартапами, орієнтованими на інновації, а також ключовим викликам, які постають перед підприємцями у цьому процесі.

Стартап – це тимчасова організація, що створюється з метою пошуку життєздатної бізнес-моделі, здатної масштабуватися. Відмінною рисою стартапів є фокус на інноваціях – технологічних, продуктових або управлінських. На відміну від традиційного бізнесу, стартап діє в умовах високої невизначеності, що вимагає особливого підходу до управління.

Як зазначають в своїй науковій праці науковці С.А. Горбаченко, О.Є. Чепурна, В.М.Слатвінська в якості об'єкту управління стартапи вимагають специфічного системного підходу щодо планування та організації, чого в ментальному сенсі часто бракує молодим підприємцям [1].

Успішне управління інноваціями передбачає створення сприятливого середовища для генерації ідей, тестування гіпотез і швидкого виведення продукту на ринок. Одним з найпоширеніших підходів є Lean Startup, який передбачає цикл: створення – вимірювання – навчання (build-measure-learn). Такий підхід дозволяє зменшити витрати часу та ресурсів, адаптуючи продукт під потреби ринку.

Управління стартапом вимагає особливої стратегії, що базується на гнучкості, швидкому прийнятті рішень і вмінні адаптуватися. Традиційне довгострокове планування часто неефективне для стартапів, тому дедалі частіше використовуються короткі ітерації та адаптивне управління з використанням MVP (мінімально життєздатного продукту).

Пошук фінансування – одне з ключових питань для стартапів. Поширеними джерелами є венчурні інвестори, бізнес-ангели, краудфандинг та державні/міжнародні грантові програми. Управління фінансами в стартапі вимагає високої дисципліни та вміння ефективно розпоряджатися обмеженими ресурсами.

На думку А. В. Дергач, О. М. Дюгованець, Г. П. Гончар бізнес, заснований на реалізації нової ідеї та створення інноваційного продукту, має значний вплив на ринок, адже сприяє формуванню нової ринкової ніші, з огляду на свою новизну працює в умовах значної невизначеності та ризику[2].

Інноваційний стартап неможливий без сильної команди. Особливе значення має культура співпраці, довіра, здатність до міждисциплінарного мислення та швидкого навчання. Лідер стартапу повинен бути одночасно стратегом, мотиватором і інноватором.

Серед ключових викликів управління стартапом варто виділити:

– високий рівень ризику;
– обмежені фінансові ресурси;
– конкуренцію з великими гравцями;
– нестабільність законодавства (особливо в країнах, що розвиваються);
– необхідність швидкого масштабування.

У багатьох країнах важливу роль у розвитку стартап-екосистеми відіграє держава. Йдеться про створення інноваційних хабів, акселераторів, податкових пільг, грантових програм тощо.

Орел, А., Дяченко, В. Етапи та роль цифрової трансформації у вдосконалені управління інноваціями, вони зазначають, що також велике значення мають партнерства між університетами, бізнесом та державними інституціями [3]. В Україні з'являються перспективні ініціативи, зокрема Український фонд стартапів, але необхідне подальше вдосконалення політик та законодавства.

Практичні рекомендації для молодих підприємців:

1. Фокусуйтеся на реальній проблемі споживача, а не лише на технології.
2. Валідуйте ідеї через зворотний зв'язок із ринком (Customer Discovery).
3. Формуйте команду з людьми, які доповнюють одне одного за навичками.
4. Не бійтеся змінювати напрям – півод (pivot) є природним процесом розвитку стартапу.

Управління інноваційними стартапами – це баланс між гнучкістю та стратегічним баченням. Успіх стартапу залежить не лише від ідеї, а й від якості управління, здатності адаптуватися до змін і залучати ресурси. Сучасні підходи до управління – Lean Startup, Agile, Design Thinking – є інструментами, що дозволяють будувати ефективний інноваційний бізнес навіть в умовах високої невизначеності.

Література:

1. Горбаченко, С., Чепурна, О., & Слатвінська, В. (2023). Адаптація проєктного підходу до управління стартапами. *Трансформаційна економіка*, (4 (04), 24-28 .URL: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-5.
2. Дергач А. В., Дюгованець О. М., Гончар Г. П. Механізм управління діяльністю стартапів. *Економіка і держава.* Науково-практичний журнал. № 8 2021, с. 79 – 84. URL: http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4997&i=12.
3. Орел, А., Дяченко, В. Етапи та роль цифрової трансформації у вдосконалені управління інноваціями. *Економіка та суспільство*, 2023 (56). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-30.

Марущин Юрій Віталійович,
кандидат наук з державного управління, заступник керуючого справами виконавчого апарату Хмельницької обласної ради, доцент кафедри Публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Трансформація управлінського обліку на комунальних підприємствах в умовах законодавчих змін та повоєнного відновлення

В умовах воєнного часу та післявоєнної відбудови питання вдосконалення управлінських процесів є особливо актуальним. Однак більшість вітчизняних підприємств та бюджетних установ досі не мають комплексних систем управлінського обліку. Це пов'язано з відсутністю методологічної бази та традиційною зосередженістю на контрольних функціях [1].

Управлінський облік, на відміну від фінансового, є необов'язковим, децентралізованим та орієнтованим на оперативну підтримку внутрішнього планування та прийняття рішень. Він зосереджений на окремих аспектах діяльності – продукції (послугах), ринках збуту, підрозділах, сферах відповідальності – і тому є життєво важливим інструментом ефективного управління в невизначених умовах.

В умовах воєнного часу стратегічне управління є необхідною умовою виживання та адаптації підприємств, особливо у сфері публічного управління та комунальних підприємств. Його суть полягає в оперативному реагуванні на зміни зовнішнього середовища, перепрофілюванні діяльності та розробці альтернативних сценаріїв розвитку [3]. Водночас централізований фінансовий облік залишається орієнтованим на фіксацію загальних результатів і має бути доповнений гнучкими системами управлінського обліку. Інновації в управлінському обліку підвищать ефективність використання ресурсів, стратегічну стійкість та адаптивність публічного сектору до викликів процесів відбудови під час та після війни.

В ході повоєнної відбудови комунальні підприємства відіграють ключову роль у наданні основних послуг населенню. Їхня діяльність зазнає значних змін у зв'язку з набранням чинності Законом, прийнятим у січні 2025 року в рамках гармонізації вітчизняного законодавства з європейським [2]. У цьому контексті управлінський облік має стати інструментом стратегічного управління розвитком підприємств у період реорганізації та адаптації до нових вимог. У зв'язку з цим пропонується наступне:

1. Розробити гнучкі системи управлінського обліку, що враховують змінену організаційно-правову форму. Після перетворення комунальних підприємств управлінський облік повинен враховувати специфіку відповідної структури власності, фінансової звітності та внутрішнього контролю, забезпечуючи більшу прозорість та підзвітність.

2. Інтегрувати стратегічний управлінський облік у процеси планування комунальних підприємств. З огляду на необхідність забезпечення сталого розвитку в перехідний період, бухгалтерський облік має включати аналіз ризиків, прогнози доходів і витрат, оцінку альтернативних бізнес-сценаріїв, що особливо важливо в умовах невизначеності та дефіциту ресурсів.

3. Створити внутрішні центри фінансового аналізу на комунальних підприємствах. Для підтримки управлінських рішень пропонується створити окремі відділи або залучити фахівців з управлінського обліку, відповідальних за своєчасне складання відомчих бюджетів та моніторинг витрат і результатів діяльності структурними підрозділами підприємств.

4. Розробити стандартизовані методичні рекомендації щодо організації управлінського обліку для реорганізованих підприємств. Необхідно розробити стандартизовані методи управлінського обліку для комунальних підприємств з новими організаційно-правовими формами на національному рівні (через відповідні органи виконавчої влади), що забезпечують єдині підходи з урахуванням галузевих особливостей.

5. Впровадити цифрові бухгалтерські платформи для своєчасного обміну управлінською інформацією. З огляду на необхідність підвищення ефективності управління та звітності, необхідно впровадити спеціалізовані IT-рішення, що дозволяють формувати управлінську облікову інформацію в режимі реального часу, особливо в сфері обліку витрат і доходів та реалізації планів розвитку.

Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення управлінського обліку мають таким чином сформувати основу для реформування систем обліку комунальних підприємств. Подальший розвиток управлінського обліку в цьому напрямку не лише забезпечить прибутковість комунальних підприємств у перехідний період, але й посилить їхню роль у забезпеченні економічної стабільності муніципалітетів, підвищенні якості державних послуг та відновленні територій до повоєнного періоду. Тому вдосконалення управлінського обліку – це не просто технічний захід, а стратегічна інвестиція в майбутню конкурентоспроможність та сталий розвиток сектору публічного управління України.

Література

1. Лепетан І., Химич Г. Управлінський облік в системі стратегічного управління. *Regional economics and management*. URL: http://socrates.vsau.edu.ua/repository/getfile.php/9130.pdf (дата звернення: 28.04.2025).
2. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 9 січня 2025 року № 4196-IX. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text (дата звернення: 28.04.2025).
3. Феєр О., Хаустова К., Густі С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability,* 2023. № 4, С. 90–97.

Kozłowski Maciej
Uniwersytet Rzeszowski

Management in Health Care Units in Times of Epidemics and Economic Crises

This study explores the critical role of management practices within healthcare units during periods of epidemics and economic crises. Such challenging scenarios demand adaptive leadership, resource optimization, and resilient operational strategies to ensure the delivery of quality care amidst heightened pressures. The research examines how healthcare managers orchestrate crisis response, allocate limited resources, and maintain staff morale under extreme circumstances. It highlights the importance of flexible decision-making frameworks and robust communication channels that facilitate timely interventions and stakeholder coordination. Additionally, the study investigates the impact of economic downturns on funding, staffing levels, and infrastructural investments, emphasizing the need for innovative financial management and cost-containment strategies. Through a mixed-methods approach, including case studies and expert interviews, the research identifies best practices and common pitfalls faced by healthcare administrators during such crises. Key findings suggest that successful management hinges on proactive planning, real-time data utilization, and fostering a culture of resilience and adaptability within healthcare teams. The integration of digital health technologies and telemedicine emerges as a vital component in maintaining service continuity. Furthermore, the study discusses policy implications, advocating for the development of comprehensive emergency preparedness plans and sustainable financial models to bolster healthcare systems against future epidemics and economic shocks. Overall, this research underscores the importance of strategic, flexible, and innovative management approaches to safeguard public health and ensure operational stability in times of crisis. The insights provided aim to inform healthcare leaders, policymakers, and stakeholders involved in crisis management, contributing to the development of resilient healthcare systems capable of withstanding multifaceted challenges posed by epidemics and economic downturns.

СЕКЦІЯ 7
ПРАВО В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ МОДЕРНІЗАЦІЇ

Гринько Андрій Русланович,
студент 1-го курсу юридичного факультету Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Ретроспективна (негативна) та перспективна (позитивна) юридична відповідальність

Вивчення юридичної відповідальності неможливе без аналізу її різновидів. Класифікація цього поняття дозволяє розглядати юридичну відповідальність як складний, системний і багатофункціональний інститут, визначати її місце в загальній системі соціальної відповідальності, досліджувати специфіку окремих видів та обґрунтовувати критерії їх розмежування у сфері права [1, с. 239].

Аналіз юридичної літератури свідчить про наявність трьох основних підходів серед науковців щодо розуміння юридичної відповідальності:

прихильники ретроспективної (негативної) концепції) – пов'язують юридичну відповідальність виключно зі скоєнням правопорушення;

прибічники позитивної (перспективної) концепції – вважають, що вона стосується не лише минулої, а й теперішньої та майбутньої поведінки суб'єкта правовідносин;

вчені, які розглядають юридичну відповідальність як цілісне правове явище, що включає як негативний (ретроспективний), так і позитивний (перспективний) аспекти та реалізується у різних формах [2, с. 162].

Ретроспективна (негативна) юридичної відповідальності – це застосування державою заходів покарання за вчинене правопорушення, що суперечить нормам права. Вона виступає реакцією держави та суспільства на винне протиправне діяння особи та реалізується у формі державного примусу, який може включати: особисті заходи (наприклад, позбавлення волі); майнові санкції (штрафи); організаційні обмеження (звільнення з посади).

Основні ознаки ретроспективної (негативної) юридичної відповідальності:

1) це реакція державних органів або посадових осіб на факт правопорушення, що виражається в офіційному засудженні поведінки суб'єкта та закріплюється в правозастосовному акті;

2) спричиняє виникнення правовідносин між державою та порушником, що зобов'язують останнього зазнати встановлених законом наслідків (особистих, майнових чи організаційних);

3) настає виключно за скоєне правопорушення, тобто протиправне, винне та соціально шкідливе діяння деліктоздатної особи; вона завжди оцінює події, що вже відбулися;

4) пов'язана з державним примусом, що реалізується через застосування санкцій, передбачених правовими нормами, з метою відновлення порушених прав та покарання винного;

5) здійснюється уповноваженими суб'єктами відповідно до матеріальних і процесуальних норм, які регулюють права та обов'язки сторін, для досягнення мети юридичної відповідальності [1, с. 239].

Перспективна (позитивна) юридичної відповідальності – це усвідомлення суб'єктом своїх дій і їх відповідності чинним правовим нормам. Вона є механізмом, що

сприяє правомірній поведінці особи, формує основу для дотримання та виконання норм права та може заохочуватися державою.

Основні ознаки перспективної (позитивної) юридичної відповідальності:

1) виникає з юридичного обов'язку**,** який випливає з правового статусу суб'єкта, зобов'язуючи його діяти на користь суспільства, держави чи окремих осіб. Наприклад: відповідальність Кабінету Міністрів перед Президентом та Верховною Радою, народних депутатів перед виборцями, місцевих посадовців перед центральними органами влади;

2) передбачає сумлінне виконання обов'язків, коли особа свідомо та відповідально ставиться до своїх юридичних зобов'язань. Наприклад, поліцейський зобов'язаний добросовісно виконувати свої службові повноваження;

3) реалізується через заохочувальні норми права та правове стимулювання, що може мати позитивні наслідки майнового, організаційного чи особистісного характеру. Може виражатися у вигляді нагород і стимулюючих заходів, наприклад, у сфері трудового права вона проявляється в сумлінному виконанні або перевиконанні працівниками трудових норм, за що вони можуть бути відзначені преміями, грамотами чи іншими формами заохочення (часто під час урочистих церемоній з дотриманням відповідних процедур) [1, с. 238].

Якщо ретроспективна (негативна) юридичної відповідальності виконує переважно охоронну функцію, то перспективна (позитивна) підкреслює демократичний характер права та його творчу роль. Суб'єкти юридичної відповідальності виконують свої обов'язки не лише під впливом примусових санкцій чи правових заборон, а й завдяки усвідомленню своєї відповідальності, свободі вибору та моральним переконанням. Вони дотримуються правових норм не через страх покарання, а добровільно, керуючись почуттям гідності, обов'язку та професійної самореалізації [2, с. 163].

Таким чином, ретроспективна (негативна) юридичної відповідальності пов'язана з наслідками за соціально шкідливі діяння, тоді як перспективна (позитивна) ґрунтується на правомірній поведінці та є найбільш бажаною формою відповідальності в умовах правової держави.

Література:

1. Теорія держави та права : навч. посіб. / Є. В. Білозьоров, В.П.Власенко, О. Б. Горова, А. М. Завальний, Н. В. Заяць та ін. ; за заг. ред. С.Д.Гусарєва, О. Д. Тихомирова. К. : НАВС, Освіта України, 2017. 320 с.

2. Бліхар М. Сутність юридичної відповідальності в правовій доктрині України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Серія: «Юридичні науки». 2020. № 4(28). С. 161–168.

Гуменюк Юлія Григорівна

здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Чому для успіху правових реформ потрібна психологія?

У сучасному світі право все частіше виступає не лише як набір норм, а як жива система, яка реагує на виклики суспільства. Тому, для того щоб законодавство відповідало викликам сучасності, його потрібно реформувати. Проте у таких випадках часто можна стикнутись із проблемою: навіть найкращі за змістом зміни можуть бути відкинуті суспільством або залишитись лише на папері, не знаючи як його застосувати і адаптувати. Причина цього полягає в тому, що варто брати до уваги не лише юридичну

техніку чи політичну волю, увагу варто звертати також і на людську психологію сприйняття громадян.

Право впливає на поведінку людей, а поведінка, у свою чергу, визначається емоціями, переконаннями, рівнем довіри і здатністю адаптуватися до змін. Саме тому успіх будь-якої правової реформи неможливо уявити без розуміння психологічних механізмів, які формують ставлення громадян до реформ і нововведень.

Перш за все, слід враховувати психологічний супротив змінам, який природною реакцію людини. Люди зазвичай несвідомо опираються змінам, оскільки будь-які нововведення змушують їх відмовлятися від усталеного способу життя та звичних норм, яким вони слідують автоматично, без глибокого осмислення їх ефективності чи доцільності [1]. Правові реформи – це зміна усталених норм, а тому вони часто викликають опір навіть у тих, хто потенційно зацікавлений і готовий до результату. Без врахування цього чинника навіть найбільш продумані закони ризикують залишитися нормами, які не будуть працювати, бо їх суспільство або сприйме вороже або проігнорує.

Важливою складовою цього процесу довіра. Вона формується не лише на основі змісту реформ, а й на основі емоційного сприйняття джерела змін – держави, інституцій, окремих політичних груп. Політичною довірою до політичних інститутів вважають переконаність громадян у тому, що ці інститути ефективно здійснюватимуть розв'язання питань навіть за відсутності контролю за їх діяльністю. Громадяни довірятимуть, зокрема, уряду, політика якого задовольняє їхні інтереси. Таким чином, політична довіра виступає наслідком функціонування політичних інститутів, і недовіра до політичних інститутів, які діють неефективно, як і високий рівень довіри до демократичних інститутів, є ознакою демократичності суспільства [2]. Люди оцінюють ініціаторів реформ не лише раціонально, але й через призму власних емоцій, минулого досвіду та колективної пам'яті. Якщо серед громадян переважає скептицизм або недовіра до органів влади чи політичних лідерів, то навіть найбільш корисні реформи можуть викликати відторгнення.

З огляду на це, важливо не тільки розробляти нові правові норми, а й здійснювати активну політику комунікації, яка б пояснювала мету реформи, її користь для громадян, а також демонструвала щирість і компетентність реформаторів, що значно б збільшило довіру до них з боку громадян. Варто також враховувати, психологічні особливості різних соціальних груп. Зокрема, групи населення, яку мають низький рівень освіти чи досвід соціальної вразливості, можуть потребувати простішого та зорієнтованого на емоціях пояснення, тоді як для професійних спільнот важливішим деталізовані та логічно обґрунтовані аргументи [3].

Багато психологічних досліджень свідчать про те, що для успішного донесення важливої інформації необхідно звертатися не лише до логіки, але й до емоційної сфери людини. Тому традиційне, суто юридичне пояснення змін, як правило, має обмежену ефективність. Тому психологи підкреслюють, що емоційно забарвлені повідомлення, які апелюють до базових цінностей, ідеї справедливості та загальнолюдських прагнень, засвоюються набагато краще, ніж нейтральні або суто раціональні виклади. У цьому контексті реформи мають бути донесені до громадян не тільки через офіційні документи, закони і постанови, але й через інші, доступніші для широкого загалу форми. Це можуть бути життєві приклади, історії успіху конкретних людей або громад, які вже отримали позитивні результати від запроваджених змін. Такі історії мають персоналізувати реформу, зробити її близькою і зрозумілою для кожної окремої людини.

Ще одним важливим моментом є психологічна адаптація до нових правил. Для ефективного сприйняття змін потрібні час, навчання та підтримка. Різке впровадження реформ без роз'яснень викликає фрустрацію та недовіру до права, що може призвести до

юридичного нігілізму. Тому важливо забезпечити поступовий і супроводжуваний перехід до нової правової реальності.

Таким чином, психологія необхідна для успіху правових реформ, оскільки вона дозволяє: прогнозувати реакцію суспільства на зміни, будувати стратегії ефективної комунікації реформ, зменшувати рівень стресу і опору, формувати довіру до інституцій, сприяти свідомому прийняттю нових правових норм. Без урахування психологічного чинника реформи ризикують залишитися непрацюючими деклараціями або навіть викликати суспільний спротив.

Література:

1. Денисюк С. Г. Довіра як чинник ефективності політичної комунікації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Питання політології.* 2011. № 984. Вип. 19. С. 171–176.

2. Political trust and institutional performance [Електронний ресурс]// Social and Political Trust ; By Professor Kenneth Newton. – European Social Survey, 2013.

3. Щедрова Г. Чинник довіри як інструмент політичних технологій. Гілея: науковий вісник. 2020. Вип. № 154 (3). С. 335–341

Гуменюк Юлія Григорівна

Здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Роль психології в успішному впровадженні правових реформ

Актуальність теми обумовлена наявністю того факту, що у сучасному світі право все частіше виступає не лише як набір норм, а як жива система, яка реагує на виклики суспільства. Тому, для того щоб законодавство відповідало викликам сучасності, його потрібно реформувати. Проте у таких випадках часто можна стикнутись із проблемою: навіть найкращі за змістом зміни можуть бути відкинуті суспільством або залишитись лише на папері, не знаючи як його застосувати і адаптувати. Причина цього полягає в тому, що варто брати до уваги не лише юридичну техніку чи політичну волю, увагу варто звертати також і на людську психологію сприйняття громадян.

Враховуючи актуальність теми, нами визначена *мета дослідження*: проаналізувати значення психології в успішному впровадженні правових реформ.

Право впливає на поведінку людей, а поведінка, у свою чергу, визначаться емоціями, переконаннями, рівнем довіри і здатністю адаптуватися до змін. Саме тому успіх будь-якої правової реформи неможливо уявити без розуміння психологічних механізмів, які формують ставлення громадян до реформ і нововведень.

Перш за все, слід враховувати психологічний супротив змінам, який природною реакцію людини. Люди зазвичай несвідомо опираються змінам, оскільки будь-які нововведення змушують їх відмовлятися від усталеного способу життя та звичних норм, яким вони слідують автоматично, без глибокого осмислення їх ефективності чи доцільності [1]. Правові реформи – це зміна усталених норм, а тому вони часто викликають опір навіть у тих, хто потенційно зацікавлений і готовий до результату. Без врахування цього чинника навіть найбільш продумані закони ризикують залишитися нормами, які не будуть працювати, бо їх суспільство або сприйме вороже або проігнорує.

Важливою складовою цього процесу довіра. Вона формується не лише на основі змісту реформ, а й на основі емоційного сприйняття джерела змін – держави, інституцій, окремих політичних груп. Політичною довірою до політичних інститутів вважають переконаність громадян у тому, що ці інститути ефективно здійснюватимуть розв’язання питань навіть за відсутності контролю за їх діяльністю. Громадяни довірятимуть,

зокрема, уряду, політика якого задовольняє їхні інтереси. Таким чином, політична довіра виступає наслідком функціонування політичних інститутів, і недовіра до політичних інститутів, які діють неефективно, як і високий рівень довіри до демократичних інститутів, є ознакою демократичності суспільства [2]. Люди оцінюють ініціаторів реформ не лише раціонально, але й через призму власних емоцій, минулого досвіду та колективної пам'яті. Якщо серед громадян переважає скептицизм або недовіра до органів влади чи політичних лідерів, то навіть найбільш корисні реформи можуть викликати відторгнення.

З огляду на це, важливо не тільки розробляти нові правові норми, а й здійснювати активну політику комунікації, яка б пояснювала мету реформи, її користь для громадян, а також демонструвала щирість і компетентність реформаторів, що значно б збільшило довіру до них з боку громадян. Варто також враховувати, психологічні особливості різних соціальних груп. Зокрема, групи населення, яку мають низький рівень освіти чи досвід соціальної вразливості, можуть потребувати простішого та зорієнтованого на емоціях пояснення, тоді як для професійних спільнот важливішим деталізовані та логічно обґрунтовані аргументи [3].

Багато психологічних досліджень свідчать про те, що для успішного донесення важливої інформації необхідно звертатися не лише до логіки, але й до емоційної сфери людини. Тому традиційне, суто юридичне пояснення змін, як правило, має обмежену ефективність. Тому психологи підкреслюють, що емоційно забарвлені повідомлення, які апелюють до базових цінностей, ідеї справедливості та загальнолюдських прагнень, засвоюються набагато краще, ніж нейтральні або суто раціональні виклади. У цьому контексті реформи мають бути донесені до громадян не тільки через офіційні документи, закони і постанови, але й через інші, доступніші для широкого загалу форми. Це можуть бути життєві приклади, історії успіху конкретних людей або громад, які вже отримали позитивні результати від запроваджених змін. Такі історії мають персоналізувати реформу, зробити її близькою і зрозумілою для кожної окремої людини.

Ще одним важливим моментом є психологічна адаптація до нових правил. Для ефективного сприйняття змін потрібні час, навчання та підтримка. Різке впровадження реформ без роз'яснень викликає фрустрацію та недовіру до права, що може призвести до юридичного нігілізму. Тому важливо забезпечити поступовий і супроводжуваний перехід до нової правової реальності.

Таким чином, психологія необхідна для успіху правових реформ, оскільки вона дозволяє:прогнозувати реакцію суспільства на зміни, будувати стратегії ефективної комунікації реформ, зменшувати рівень стресу і опору, формувати довіру до інституцій, сприяти свідомому прийняттю нових правових норм.Без урахуванняпсихологічногочинникареформиризикуютьзалишитисянепрацюючимидекларціямиабонавітьвикликатисуспільнийспротив.

Література:

1. Денисюк С. Г. Довіра як чинник ефективності політичної комунікації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Питанняполітології.*2011. № 984. Вип. 19. С. 171–176.

2. Political trust and institutional performance [Електронний ресурс]// Social and Political Trust ; By Professo Kenneth Newton. – EuropeanSocialSurvey, 2013.

3. Щедрова Г. Чинник довіри як інструмент політичних технологій. Гілея: науковий вісник. 2020. Вип. № 154 (3). С. 335–341

Коломієць Анастасія Юріївна
Здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Правове регулювання криптовалюти в Україні

Світ змінюється швидше, ніж держава встигає ухвалювати нові закони — і криптовалюта є яскравим прикладом цього феномену. Вже понад десятиліття цифрові активи функціонують у глобальній фінансовій системі, але в Україні їхня правова природа тривалий час залишалася невизначеною, що створювало неоднозначність у сфері господарської діяльності. Ще донедавна вітчизняні регулятори чітко заявляли, що криптовалюти не є законним платіжним засобом: Національний банк України розглядає біткоїн як «грошовий сурогат», який не має реального забезпечення і не може бути використаний для розрахунків на території України [1]. Подібні висновки НБУ вказують на підвищені ризики анонімності й відмивання коштів. Водночас дедалі більше українців інвестують та розплачуються криптовалютою, що породжує «сіру зону» і вимагає втручання держави.

Актуальність теми підкреслює необхідність визначити правовий статус віртуальних активів, захистити права інвесторів і упорядкувати оподаткування криптореалізації. З огляду на це з'явилася гостра потреба створити комплексне регулювання, яке б узгодило законодавство з міжнародними стандартами та запобігло зловживанням у фінансових операціях.

У відповідь на ці виклики Верховна Рада України 17 лютого 2022 року ухвалила Закон «Про віртуальні активи», який вперше легалізував ринок криптовалют і ввів комплексне регулювання відносин, пов'язаних з їх обігом [2]. За цим Законом віртуальні активи визнаються нематеріальними благами, що є об'єктом цивільних прав і мають вартість у цифровій формі. Закон деталізує три типи таких активів: незабезпечені (наприклад, Bitcoin), забезпечені (стейблкоїни) та фінансові токени (сек'юриті-токени). Даний нормативно-правовий акт також визначає права та обов'язки учасників ринку, запроваджує ліцензування постачальників послуг з обігу криптовалюти забезпечує захист прав споживачів у цій сфері. Важливо, що закон створює умови для легальної діяльності криптобірж та зберігачів в Україні: отже, як українські, так й іноземні біржі тепер можуть офіційно працювати, відкривати банківські рахунки і залучати інвестиції в економіку країни. Проте закон ще не набрав чинності – його застосування прив'язано до змін у Податковому кодексі, які досі очікують ухвалення. Саме тому наразі в парламенті зареєстровано кілька ініціатив, що мають уточнити оподаткування криптоопераций і доповнити чинний кодекс новими положеннями.

З урахуванням євроінтеграційного курсу, Україна послідовно працює над гармонізацією національного законодавства з правом Європейського Союзу, зокрема у сфері регулювання криптовалют. У цьому контексті важливим орієнтиром виступає Регламент ЄС про ринки криптоактивів (MiCA — Markets in Crypto-Assets Regulation), який набув чинності у 2023 році [3]. Цей регламент встановлює єдині правила щодо випуску, публічного пропонування та обігу криптоактивів у межах ЄС, вводить чіткі вимоги до провайдерів послуг з цифровими активами, а також запроваджує механізми нагляду і захисту споживачів. Україна, як держава-кандидат на вступ до ЄС, уже бере до уваги положення MiCA при розробці змін до податкового законодавства та інших підзаконних актів. Така адаптація дозволяє забезпечити правову сумісність з європейським ринком і сприяє залученню іноземного капіталу, який орієнтований на прозорі й передбачувані правила.

Якщо розглянути дане питання з точки зору наукової доктрини, то слід звернути увагу на позицію Тарана О., який вважає: «У довгостроковій перспективі регулювання криптовалют в Україні може сприяти перетворенню країни на регіональний хаб для розвитку блокчейн-індустрії. Це може привабити іноземні інвестиції, стимулювати створення нових робочих місць та сприяти економічному зростанню. Однак, для реалізації цього потенціалу необхідна послідовна та виважена політика держави, спрямована на створення сприятливого регуляторного середовища та підтримку інновацій» [4]. Такий підхід свідчить про те, що успішна імплементація правових норм у сфері криптовалют може не тільки зміцнити довіру до фінансової системи, а й забезпечити нові джерела надходжень до державного бюджету. Але ключовим викликом залишається те, як поєднати гнучкість цифрового ринку з вимогами правової визначеності.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що Україна рухається в напрямку легалізації криптовалюти, проте цей процес ще далекий від завершення. З одного боку — ухвалення Закону «Про віртуальні активи» є суттєвим проривом, з іншого — відсутність податкового регулювання, нечітка практика правозастосування та розмиті повноваження державних органів створюють правову невизначеність, яка заважає розвиткові цифрової економіки.

Література:

1. Роз’яснення щодо правомірності використання в Україні «віртуальної валюти/криптовалюти» Bitcoin. Національний Банк України. Відомості Верховної Ради України. 10.11.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0435500-14#Text (дата звернення: 30.04.2025)

2. Про віртуальні активи: Закон України від 17.02.2022 № 2074-IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 32. Ст. 289. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text (дата звернення: 30.04.2025).

3. Офіційний текст Регламенту Європейського Парламенту та Ради (ЄС) 2023/1114 від 31 травня 2023 року про ринки криптоактивів (MiCA). Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on markets in crypto-assets, and amending Regulations (EU) No 1093/2010 and (EU) No 1095/2010 and Directives 2013/36/EU and (EU) 2019/1937 (Text with EEA relevance). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj/eng (дата звернення: 30.04.2025)

4. Таран О. (2024). Регулювання криптовалют в Україні: вплив на економіку та перспективи розвитку. / *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(75), 150–155. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-150-155

Корноухова Каріна Сергіївна,

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Особливості забезпечення захисту вкладників в умовах воєнного стану

Війна в Україні спричинила глибокі трансформації у фінансовій системі, особливо в частині захисту інтересів вкладників. Умови нестабільності, загроза втрати банківських активів та обмеження у доступі до фінансових послуг значно ускладнили збереження довіри до банківських установ. У відповідь на зростання ризиків держава та регулятори були змушені оперативно адаптувати наявні механізми фінансового захисту, зокрема, розширити гарантії за вкладами, посилити нагляд за стабільністю банків і підтримати їхню платоспроможність. У таких надзвичайних умовах особливої

актуальності набуває питання збереження фінансової стабільності вкладників як ключової умови стійкості всієї банківської системи та економіки загалом.

Для повноцінного усвідомлення того, як саме в сучасних умовах забезпечується фінансова безпека вкладників, необхідно звернутися до актуального законодавчого підґрунтя, яке регулює банківську діяльність у періоди нестабільності. Особливості функціонування системи гарантування вкладів у контексті воєнного стану в Україні окреслюються через низку нормативно-правових актів, серед яких варто виділити: Закон України «Про Національний банк України» [1], «Про банки і банківську діяльність» [2], а також «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» [3]. Важливим доповненням до них є Закон № 2643-IX від 6 жовтня 2022 року, що стосується змін до Податкового кодексу України та інших законів у частині врегулювання процедури виведення з ринку системно важливих банків в умовах воєнного стану [4]. Та саме цей Закон № 2643-IX від 6 жовтня 2022 року, зокрема, передбачає погодження Національним банком України подань Міністерства фінансів щодо призначення керівників банків, які визнані неплатоспроможними, у разі, якщо держава бере участь у процесі виведення таких установ з ринку.

Для чіткого розуміння поняття «вклад» доцільно звернутися до законодавчого визначення. Згідно п. 3 ч. 1 ст. 2 Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб», вклад - це кошти у готівковій чи безготівковій формі у національній або іноземній валюті, що залучено банком від вкладників (або ті, що надійшли для вкладників) на умовах договору банківського рахунку, банківського вкладу (депозиту), включаючи нараховані проценти на ці кошти [3].

Варто зазначити, що з 13 квітня 2022 року набув чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення стабільності системи гарантування вкладів фізичних осіб» [5]. Якщо банк визнається неплатоспроможним, Фонд гарантування вкладів фізичних осіб виступає від імені держави та забезпечує повернення коштів вкладникам у рамках визначеного гарантованого ліміту. Важливо підкреслити, що законодавство не класифікує інвестиції в депозитні та ощадні сертифікати окремого банку як вклади, тому вони не підлягають відшкодуванню.

Окрім нормативних змін, значним зрушенням стали практичні кроки щодо розширення гарантій та підвищення довіри до банківської системи. Внесення змін до законодавства дозволило суттєво посилити систему гарантування вкладів. Зокрема, з початком війни гарантована сума відшкодування депозитів була збільшена до 100% суми внесків фізичних осіб і підприємців, включаючи нараховані відсотки, а розмір граничної суми відшкодування зріс з 200 тис. грн до 600 тис. грн. Таким чином, українська система гарантування стала однією з найпрогресивніших у Європі за обсягом покриття. Для порівняння: у ЄС гарантованою вважається сума до 100 тис. євро, тоді як в Україні — повна сума депозиту. Це не тільки стимулює збереження коштів у банках, а й формує імідж держави як такої, що вживає безпрецедентних заходів для захисту власних громадян.

Ще одним з нововведень стало надання статусу учасника системи гарантування вкладів АТ «Ощадбанк». Це дозволяє ще більш ефективно підтримувати стабільність вітчизняної фінансової системи, адже цей банк є одним з основних гравців на ринку депозитних послуг. Крім того, вклади у іноземній валюті будуть відшкодовуватися в гривнях за курсом Національного банку України.

Досягнуті зміни в законодавстві також стосуються реструктуризації боргів Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, який наразі переживає фінансові труднощі. За попередніми оцінками, борг Фонду перед державою складає близько 45 млрд. грн. Реструктуризація боргів і пролонгація їхнього погашення до 2032 року дозволить значно зменшити фінансове навантаження на Фонд і забезпечить можливість виплати

гарантованих сум вкладникам. Погашення нарахованих відсотків буде здійснюватися за рахунок стягнення збитків з осіб, діяльність яких призвела до неплатоспроможності банків.

У зв'язку з надзвичайно складною ситуацією, що склалася внаслідок повномасштабної війни, державні органи, фінансові регулятори та банківські установи спрямовують зусилля на зміцнення інституційної спроможності банківської системи. Це включає не лише вдосконалення нормативно-правової бази, а й впровадження нових механізмів підтримки ліквідності, реструктуризацію боргів, посилення прозорості діяльності банківських установ та активну співпрацю з міжнародними партнерами.

Важливо підкреслити, що такі заходи сприяють не лише збереженню внутрішньої фінансової рівноваги, а й формують основу для майбутнього економічного відновлення країни. Поступове повернення довіри вкладників, розширення депозитної бази та активізація банківського кредитування здатні створити потужний імпульс для внутрішніх інвестицій і зростання. Відтак, система гарантування вкладів — це не лише антикризовий інструмент, а й невід'ємний елемент довгострокової стратегії фінансової стабільності та економічного розвитку України.

Література:

1. Про Національний банк України: Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV. (поточна редакція від 19.12.2024).URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text
2. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 20 вересня 2001 року №2740 - III. (поточна редакція від 10.01.2025). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14
3. Про систему гарантування вкладів фізичних осіб: Закон України від 23.02.2012 № 4452 - VI. (поточна редакція від 19.04.2025). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452- 17
4. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей виведення з ринку системно важливого банку в умовах воєнного стану: Закон України від 06 жовтня 2022 року № 2643-IX. (поточна редакція від 06.10.2022). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2643- 20
5. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення стабільності системи гарантування вкладів фізичних осіб: Закон України від 13 квітня 2022 року. (поточна редакція від 28.10.2022). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2180-20

Коломієць Олександра Едуардівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету
Хмельницького університету управління
та права імені Леоніда Юзькова

Перспективи розвитку ринку цінних паперів в умовах післявоєнного відновлення

Післявоєнне відновлення України відкриває нові горизонти для розвитку ринку цінних паперів, який може стати ключовим інструментом мобілізації інвестицій та стимулювання економічного зростання. Однак для реалізації цього потенціалу необхідно подолати низку викликів, пов'язаних із структурними проблемами, довірою інвесторів та інтеграцією у світову фінансову систему.

У цьому контексті важливим є створення сприятливого інституційного середовища, яке забезпечить ефективне функціонування ринку цінних паперів. Це включає вдосконалення правової бази, забезпечення прозорості діяльності учасників ринку та впровадження механізмів захисту прав інвесторів. Зокрема, необхідно посилити

роль Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (далі – НКЦПФР) як регулятора, що забезпечує дотримання стандартів та правил на ринку.

За даними дослідження Ю. В. Шулик, сучасний стан фондового ринку України характеризується скороченням обсягів торгів, зменшенням кількості акціонерних товариств та переважною орієнтацією на обслуговування потреб держави через облігації внутрішньої державної позики [1, с. 70]. Це свідчить про необхідність переорієнтації ринку на підтримку приватного сектору та інвестиційно-привабливих галузей економіки.

На мою думку, для досягнення цього необхідно стимулювати розвиток корпоративного сегменту ринку цінних паперів, зокрема шляхом спрощення процедур випуску та обігу корпоративних облігацій, а також впровадження нових фінансових інструментів, таких як біржові інвестиційні фонди та деривативи. Це дозволить залучити додаткові інвестиції у приватний сектор та сприятиме диверсифікації джерел фінансування економіки.

Експерти також відзначають, що війна суттєво вплинула на функціонування ринку цінних паперів. Зокрема, було припинено котирування акцій українських емітентів, а обсяг торгівлі акціями та похідними фондовими деривативами зменшився до менш ніж 2% від усього фондового ринку України. Це підкреслює необхідність відновлення та розвитку біржового сектору, зокрема через впровадження сучасних технологій та інструментів торгівлі [2, с. 64].

У цьому напрямку важливо впровадити електронні платформи торгівлі, які забезпечать швидкий та зручний доступ до ринку для широкого кола інвесторів. Також слід розвивати інфраструктуру центрального депозитарію та клірингових центрів, що забезпечить надійність та ефективність розрахунків за операціями з цінними паперами.

У контексті післявоєнного відновлення важливо також враховувати роль іноземних інвесторів. Голова НКЦПФР Руслан Магомедов зазначає, що іноземні інвестори можуть отримати значний прибуток від інвестицій в українські цінні папери після війни, оскільки наразі вони доступні за привабливими цінами. Це створює можливості для залучення зовнішнього капіталу та сприяє інтеграції України у світову фінансову систему [3].

Для залучення іноземних інвесторів необхідно забезпечити стабільність макроекономічного середовища, передбачуваність регуляторної політики та високий рівень корпоративного управління. Також важливо розвивати інструменти хеджування валютних та інших ризиків, що дозволить інвесторам ефективно управляти своїми портфелями в умовах нестабільності.

Для забезпечення сталого розвитку ринку цінних паперів необхідно також вдосконалити нормативно-правову базу. Зокрема, слід впровадити міжнародні стандарти у сфері регулювання фондового ринку, підвищити рівень прозорості та захисту прав інвесторів, а також сприяти розвитку фінансової інфраструктури. Це дозволить створити сприятливе середовище для інвестування та забезпечити ефективне функціонування ринку в умовах післявоєнного відновлення [4].

У цьому контексті я вважаю, що важливо також розвивати фінансову грамотність населення, що сприятиме підвищенню довіри до ринку цінних паперів та залученню нових інвесторів. Освітні програми та інформаційні кампанії можуть стати ефективним інструментом для досягнення цієї мети.

У підсумку, перспективи розвитку ринку цінних паперів в Україні в умовах післявоєнного відновлення залежать від здатності держави та учасників ринку адаптуватися до нових реалій, впровадити необхідні реформи та забезпечити довіру інвесторів. Завдяки цьому ринок цінних паперів може стати потужним інструментом економічного зростання та інтеграції України у глобальну фінансову систему.

Література:

1. Шулик Ю. В. Стан та перспективи розвитку фондового ринку України. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія"*. 2024. № 33. С. 69–80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2024_33_11 (дата звернення: 04.05.2025).
2. Лижник Ю. Б., Федотова Т. А. Особливості застосування технічного та фундаментального аналізу цінних паперів українських емітентів. *Торгівля і ринок України*. 2024. № 2. С. 58–66. URL: https://doi.org/10.33274/2079-4762-2022-52-2-58-66 (дата звернення: 04.05.2025).
3. Болтрик М., Кошовий Д. Хочу через недовгий час мати мінімум п'ять українських IPO або SPO - голова НКЦПФР Магомедов. *Інтерфакс-Україна*. URL: https://interfax.com.ua/news/interview/1050496.html (дата звернення: 04.05.2025).
4. Чернега В. В. Сучасний стан та перспективи розвитку фондового ринку України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-144 (дата звернення: 04.05.2025).

Михайлюк Максим Владиславович,
студент групи 212/23-(П)-К факультету №4
Донецького державного університету внутрішніх справ

Міжнародні стандарти гуманного ставлення до неповнолітніх правопорушників в адміністративному праві

Кожна держава прагне не лише карати за правопорушення, а й запобігати їм, особливо коли йдеться про неповнолітніх. Через вікові особливості підлітки часто не здатні повністю оцінити наслідки своїх дій чи протистояти негативному впливу. Їхня протиправна поведінка може становити загрозу не лише їм самим, а й їхньому оточенню та суспільству в цілому.

Міжнародні стандарти гуманного ставлення до неповнолітніх правопорушників є фундаментальними принципами, що забезпечують дотримання прав дитини в системі правосуддя. Ці стандарти спрямовані на захист гідності, фізичного та психічного здоров'я неповнолітніх, а також на їхню реабілітацію та реінтеграцію в суспільство.

Одним із ключових документів є Конвенція ООН про права дитини, яка отримала найбільш широке міжнародне визнання серед усіх документів з прав людини, її ратифікували всі держави світу, за винятком двох. Конвенція поєднує в одному документі весь спектр прав людини, що стосуються дітей – громадянських, політичних, економічних, соціальних і культурних прав. Конвенція була прийнята Генеральною Асамблеєю ООН 20 листопада 1989 року і набрала чинності у вересні 1990 року[1].

До міжнародних стандартів також відносяться Мінімальні стандартні правила ООН щодо здійснення правосуддя стосовно неповнолітніх (Пекінські правила, 1985)**,** Керівні принципи ООН щодо запобігання злочинності серед неповнолітніх (Ер-Ріядські настанови, 1990**)** та Європейські правила щодо заходів стосовно неповнолітніх правопорушників (2008). Ці документи підкреслюють необхідність індивідуального підходу до кожного неповнолітнього правопорушника. Такий підхід враховує його вік, психоемоційний стан, обставини правопорушення та соціальне оточення. Метою є не кара, а реабілітація, ресоціалізація та запобігання повторним правопорушенням**.** У результаті це сприяє не лише зниженню рецидивізму, а й успішному поверненню дитини до здорового суспільного життя.

Вважаємо доцільним розглянути практику Європейського суду з прав людини. Одним із ключових рішень ЄСПЛ, яке стосується прав неповнолітніх у контексті

гуманного ставлення та процедур правосуддя, є справа R.B. проти Естонії (заява № 2597/16). Це рішення має велике значення для теми міжнародних стандартів поводження з неповнолітніми правопорушниками в адміністративному праві. У цій справі ЄСПЛ розглядав ситуацію чотирирічної дівчинки, яка стала жертвою сексуального насильства з боку батька. Під час судового процесу естонська система правосуддя не врахувала вразливість дитини, не забезпечила належних умов для її участі в процесі та не надала ефективного захисту. Суд визнав порушення статей 3 (заборона нелюдського або принизливого поводження) та 8 (право на повагу до приватного і сімейного життя) Європейської конвенції з прав людини [2].

Ця справа підкреслює необхідність адаптації національних процедур до потреб дітей, особливо в контексті правосуддя. Вона демонструє, що суворе дотримання процедурних норм без урахування вікових особливостей може призвести до порушення прав дитини. ЄСПЛ наголошує на важливості створення "дружнього до дитини" правосуддя, яке враховує вразливість та потреби неповнолітніх.

Незважаючи на наявність чітко окреслених міжнародних стандартів щодо гуманного ставлення до неповнолітніх правопорушників, їх ефективне впровадження в національні правові системи залишається складним завданням. Основні виклики включають хронічне недофінансування сфер ювенальної юстиції, відсутність належної професійної підготовки працівників правоохоронних органів, суддів, адвокатів і соціальних працівників, а також глибоко вкорінені суспільні стереотипи, які сприймають неповнолітнього правопорушника передусім як злочинця, а не як дитину, що потребує допомоги й корекції поведінки. У багатьох країнах дитина в конфлікті із законом стикається з каральним, а не реабілітаційним підходом, що суперечить принципам Конвенції ООН про права дитини та Пекінських правил.

Для подолання цих бар'єрів необхідна комплексна політика, яка включає формування політичної волі на найвищому рівні, міжвідомчу співпрацю між судовими, правоохоронними, соціальними та освітніми структурами, а також активне залучення громадянського суспільства — правозахисних організацій, ювенальних адвокатів, батьківських об'єднань, молодіжних центрів тощо. Реформування ювенальної юстиції має супроводжуватись постійним моніторингом дотримання прав дитини, навчанням персоналу, а також інформаційними кампаніями для боротьби з упередженим ставленням до неповнолітніх у конфлікті з законом. Як приклад, у Грузії після ухвалення Стратегії ювенальної юстиції було створено систему безперервного навчання для всіх учасників процесу — від слідчих до суддів, що дозволило значно підвищити якість розгляду справ за участю дітей [3].

Перспективним напрямом реформ у сфері захисту прав неповнолітніх правопорушників є розвиток ювенальної юстиції — спеціалізованої системи правосуддя, яка орієнтована на потреби, вік, психосоціальний розвиток та найкращі інтереси дитини. Така система передбачає створення окремих інституцій: ювенальних судів, підрозділів поліції з питань неповнолітніх, а також навчальних програм для підготовки суддів, прокурорів, адвокатів і працівників соціальних служб до роботи з дітьми. Особливу роль у ювенальній юстиції відіграє міждисциплінарний підхід, що передбачає тісну взаємодію правової, соціальної, освітньої та медичної сфер.

Успішними прикладами такого підходу є, зокрема, Франція, де існує система “суддів у справах неповнолітніх” (juges des enfants), які мають спеціальну підготовку та повноваження приймати як захисні, так і виховні рішення. У Німеччині активно працюють ювенальні суди, які застосовують принцип «gerichtliche Erziehungsmaßregeln» — судові виховні заходи, що передбачають призначення соціально-психологічного супроводу замість покарання. В Україні ж позитивним прикладом є пілотний проєкт «Дитинство без насильства» та створення центрів ювенальної пробації, де з дітьми

працюють фахівці з психології, педагогіки та права з метою ресоціалізації та запобігання повторним правопорушенням [3].

Міжнародні стандарти гуманного ставлення до неповнолітніх правопорушників підкреслюють необхідність реабілітації, а не покарання. Вони вимагають створення ювенальної юстиції, орієнтованої на потреби дитини. Однак в Україні реалізація цих стандартів ускладнена через нестачу ресурсів, підготовки кадрів і стереотипи. Подолання цих бар'єрів потребує політичної волі, міжвідомчої співпраці та активної участі суспільства. Лише тоді можна забезпечити справедливу та ефективну систему правосуддя для дітей.

Література:

1. Конвенція ООН про права дитини від 20.11.1989 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_021#Text

2. Рішення Європейського суду з прав людини, справа RB проти Естонії, заява № 2597/16. URL: https://ec.europa.eu/newsroom/just/items/732708

3. Звіти міжнародних організацій та окремих юрисдикцій. *Методологічний Бюлетень / МінФін-AML-2025-09* / Лютий 2025. URL:https://www.mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B1%D1%8E%D0%BB%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%8C_%20%D0%A1%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D1%80%20%D0%9C%D1%96%D0%BD%D1%84%D1%96%D0%BD-AML-2025-09.pdf

Поліщук Дар'я Михайлівна

здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Податкове право та захист прав платників податків

Податкова система є одним із ключових елементів фінансової структури будь-якої держави. Вона забезпечує надходження коштів до бюджету та фінансування державних функцій. У центрі податкових правовідносин завжди перебуває платник податків – фізична або юридична особа, яка виконує конституційний обов'язок сплачувати податки. У той же час, механізм податкового адміністрування часто створює конфлікти між державою та платниками, що породжує актуальність питання захисту їхніх прав.

Сучасне податкове право України має на меті не лише фіскальні цілі, а й створення комфортного середовища для добровільного виконання податкових зобов'язань. Важливими інституціями в цьому процесі є суди та інститут податкового омбудсмена, які виступають арбітрами у конфліктах між платниками податків та податковими органами. Крім того, роль самої податкової служби поступово трансформується — від карального органу до сервісної інституції, орієнтованої на підтримку платників.

Податкові спори є однією з найбільш поширених категорій фінансових спорів в адміністративному судочинстві. Вони виникають у випадках, коли платники податків не погоджуються з рішеннями чи діями податкових органів, зокрема: щодо визначення суми податкового зобов'язання; щодо штрафних санкцій; щодо результатів податкових перевірок; щодо блокування податкових накладних або відшкодування ПДВ. Причинами податкових спорів часто є: нечіткість або суперечливість податкового законодавства; різне трактування норм Податкового кодексу контролюючими органами та платниками; недосконала практика податкового адміністрування; формалізм під час перевірок та прийняття рішень податковими органами.

Статистика свідчить, що значна частина податкових спорів вирішується на користь платників, що свідчить про необхідність удосконалення підходів до податкового контролю [1].

Судова система в Україні є ключовим механізмом захисту прав платників податків. Адміністративні суди розглядають податкові спори відповідно до Кодексу адміністративного судочинства України. Платник податків має право оскаржити податкове повідомлення-рішення в суді, і до винесення остаточного рішення стягнення заборгованості з нього заборонене.

Важливою є тенденція до гуманізації податкового права, що полягає у визнанні презумпції добросовісності платника. Це означає, що обов'язок доведення порушення лежить на податковому органі, а не на платнику. Окремо варто згадати судову практику Верховного Суду, яка відіграє важливу роль у формуванні сталої правової позиції у податкових справах. Часто саме рішення Верховного Суду стають підставою для перегляду дій податкових органів [2].

Інститут податкового омбудсмена (бізнес-омбудсмена) функціонує як незалежна посередницька структура між бізнесом та державними органами. Він: приймає скарги підприємців на дії податкових органів; проводить аналіз ситуації; ініціює діалог з податковими органами; дає рекомендації щодо вирішення спору. Податковий омбудсмен не має владних повноважень, однак його вплив ґрунтується на публічності, об'єктивності та авторитеті. Багато підприємств завдяки зверненню до омбудсмена змогли врегулювати конфліктні ситуації без суду.

Останніми роками в Україні проводиться реформа податкової служби, орієнтована на сервісний підхід. Це означає, що податкова має не лише контролювати, а й: консультувати платників; забезпечувати прості механізми звітування; допомагати уникати порушень; використовувати цифрові технології для автоматизації процесів.

Реформа супроводжується впровадженням електронного кабінету платника, е-сервісів для подання звітності та роз'яснень, запровадженням ризик-орієнтованих перевірок. Це змінює ставлення платників податків до фіскального органу, знижує конфліктність, сприяє добровільній сплаті податків [3].

Проблематика захисту прав платників податків залишається однією з найважливіших у сфері фінансового права. Наявність податкових спорів є свідченням недосконалості як самого законодавства, так і практики його застосування. Водночас, розвиток судової системи, інституційний механізм податкового омбудсмена та реформування податкової служби дають надію на зменшення конфліктів між бізнесом і державою. Формування сервісної моделі податкової служби та підвищення рівня правової культури як серед платників, так і серед податківців — це головні умови ефективної, прозорої та справедливої податкової системи. Адже тільки в умовах правового діалогу та взаємної довіри можливо досягти як фіскальних, так і соціально-економічних цілей держави.

Література:

1. Бондаренко С.О. Суб'єктивні права платників податків: зміст і класифікація. Автореферат дисертації на здобуття наук. ступ. кандидата юридичних наук. Харків 2017. https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/AVTOREF _2017/Bondarenko_2017.pdf

2. Греца Я.В. Гарантії захисту прав платників податків у процесі податкового планування. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Закарпатські правові читання». Ужгород, 19-21 квітня 2018 року.

3. Захарко М. В. Право платників податків на захист та його реалізація: постановка проблемних питань. Наукові записки. Том 155. Юридичні науки,

Чмут Катерина Михайлівна
здобувакач вищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету
Хмельницького університету управління та права імені Леоніді Юзькова

Економічні наслідки злочинності для держави та суспільства

Економічні наслідки злочинності є багатоаспектними та мають руйнівний вплив як на державу, так і на суспільство в цілому, охоплюючи широкий спектр негативних явищ, починаючи від прямих фінансових втрат і закінчуючи непрямими соціальними витратами та стримуванням економічного розвитку. Злочинність, включаючи корупцію, шахрайство, крадіжки, організовану злочинність та інші протиправні дії, підриває економічну стабільність, зменшує довіру до державних інститутів та бізнесу, спотворює ринкові механізми та перешкоджає залученню інвестицій, що в кінцевому підсумку призводить до уповільнення темпів економічного зростання та погіршення рівня життя громадян. Держава несе значні витрати на фінансування правоохоронних органів, судової системи, пенітенціарних закладів, а також на відшкодування збитків потерпілим, що відволікає фінансові ресурси від реалізації соціально значущих програм та інфраструктурних проектів. Суспільство потерпає від зниження рівня безпеки, погіршення якості життя, зростання соціальної напруженості та втрати можливостей для розвитку через недовіру, страх та відчуження, спричинені злочинною діяльністю.

Економічні наслідки злочинності для держави та суспільства є вагомими та різноплановими, охоплюючи широкий спектр аспектів життєдіяльності. Ці наслідки не обмежуються лише безпосередніми фінансовими втратами, а й включають опосередковані витрати, соціальні проблеми та руйнування економічної стабільності. Зокрема, прямі економічні втрати охоплюють збитки від злочинів проти власності, витрати на відновлення та ремонт пошкодженого майна, витрати на забезпечення охорони та безпеки, збитки від кіберзлочинів, корупційних діянь, податкових правопорушень та контрабанди, а також витрати на медичну допомогу та реабілітацію осіб, які постраждали від злочинів. Опосередковані економічні втрати проявляються у зменшенні інвестиційної привабливості країни, ускладненні умов для ведення підприємницької діяльності, зниженні продуктивності праці, зростанні вартості страхових послуг, збільшенні транзакційних витрат, негативному впливі на туристичну галузь та підриві довіри до державних інституцій. Соціальні наслідки, які також мають економічний вимір, включають зниження рівня життя населення, поглиблення соціальної нерівності, погіршення стану здоров'я населення, зниження рівня освіти, зростання безробіття та руйнування соціальної інфраструктури. Крім того, злочинність суттєво впливає на державний бюджет, спричиняючи збільшення витрат на утримання правоохоронних органів та надання соціальної допомоги, зменшення обсягів податкових надходжень, а також витрати на реалізацію програм з профілактики злочинності. Узагальнюючи, високий рівень злочинності чинить негативний вплив на темпи економічного зростання, знижує конкурентоздатність держави на міжнародній арені, обмежує можливості для розвитку бізнесу та посилює соціальну напругу, створюючи таким чином замкнене коло, де економічні труднощі можуть провокувати зростання злочинності, а злочинність, у свою чергу, поглиблює існуючі економічні проблеми [1, с.83-152, 2.].

Для зменшення негативного впливу злочинності на економіку застосовується комплексний підхід, серед ключових елементів якого виділяється зміцнення правоохоронної системи, що передбачає збільшення фінансування поліції, судових установ та пенітенціарних закладів, підвищення кваліфікації правоохоронців та використання сучасних технологій у боротьбі зі злочинністю; важливим напрямком є

превентивна діяльність, спрямована на усунення соціально-економічних причин злочинності, таких як бідність, безробіття та низький рівень освіти, забезпечення рівних можливостей для всіх громадян, підтримка сімей та молоді, а також проведення інформаційних кампаній про негативні наслідки злочинної діяльності; посилення покарань за вчинені злочини включає забезпечення невідворотності покарання та ефективних програм ресоціалізації для запобігання рецидивам; боротьба з корупцією є критично важливим елементом, що передбачає забезпечення прозорості та підзвітності державних органів, посилення контролю за використанням державних коштів та неминуче покарання корупціонерів; нарешті, міжнародна співпраця відіграє значну роль у мінімізації економічних наслідків злочинності шляхом обміну інформацією та досвідом між країнами, а також проведення спільних операцій проти транснаціональних злочинних угруповань [3.].

Отже, враховуючи багатоаспектність та значний масштаб негативного впливу злочинності на економічну сферу, суспільні відносини та рівень добробуту громадян, стає очевидною нагальна потреба у застосуванні комплексного та системного підходу до протидії цьому явищу. Ефективна боротьба з економічною злочинністю передбачає не лише посилення потенціалу правоохоронних органів та запровадження суворіших покарань для осіб, які вчиняють злочини, але й активне проведення превентивних заходів, спрямованих на ліквідацію першопричин злочинності, таких як соціальна нерівність, бідність та безробіття. Окрім того, надзвичайно важливим є забезпечення відкритості та підзвітності державних інституцій, а також активізація міжнародної співпраці з метою протистояння транснаціональним злочинним угрупованням. Лише об'єднаними зусиллями держави, громадянського суспільства та міжнародної спільноти можливо мінімізувати деструктивні економічні наслідки злочинної діяльності та створити сприятливі умови для сталого економічного розвитку та покращення якості життя громадян.

Література:

1. Медицький І. Б. Наслідки злочинності в Україні: теоретичні і прикладні аспекти: монографія . І. Б. Медицький. Івано-Франківськ: Супрун В. П., 2020. 314 с.

2. Як організована злочинність впливає на економіку?. URL: https://yur-gazeta.com/golovna/yak-organizovana-zlochinnist-vplivae-na-ekonomiku-.html

3. А. П. Дикий. “Діагностика соціально-економічних наслідків економічної злочинності, що визначають симптоми проблеми гарантування економічної безпеки”. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1222

Ewelina Gietler

Studentka studiów magisterskich na wydziale nauk społecznych.
Akademii Handlowej Nauk Stosowanych w Radomiu.

Regulacje prawne w zakresie edukacji włączającej w Polsce i na świecie

Edukacja włączająca to nie tylko kierunek rozwoju systemów oświaty, ale także ważny element budowania sprawiedliwego społeczeństwa. Współcześnie coraz częściej postrzega się ją jako istotny czynnik zrównoważonego rozwoju. Edukacja włączająca wiąże się z globalnymi dokumentami, które podkreślają znaczenie równego dostępu do wysokiej jakości edukacji. Jednym z pierwszych tego typu dokumentów była Agenda 21[1], w której wskazano, że edukacja odgrywa kluczową rolę w procesie budowania zrównoważonego społeczeństwa. Kolejnym dokumentem było „The Future We Want”, gdzie akcentowano konieczność uwzględniania potrzeb wszystkich grup społecznych, w tym osób z niepełnosprawnościami. Najważniejszym jednak punktem odniesienia pozostaje Agenda 2030, której Cel 4 mówi o

zapewnieniu inkluzyjnej, równej i wysokiej jakości edukacji oraz promowaniu uczenia się przez całe życie dla wszystkich[2]. Edukacja inkluzyjna to podejście pedagogiczne, którego celem jest stworzenie takiego środowiska edukacyjnego, w którym każdy uczeń – niezależnie od zdolności, pochodzenia społecznego, kulturowego, językowego czy stanu zdrowia – może uczestniczyć w pełni i na równych zasadach. To środowisko powinno być elastyczne, dostosowane do potrzeb uczniów, z poszanowaniem ich godności, tożsamości i potencjału[3]. Inkluzja społeczna natomiast to szersze pojęcie, odnoszące się do stanu, w którym każda osoba ma możliwość uczestniczenia w życiu społecznym, ekonomicznym, kulturalnym i politycznym bez barier i wykluczenia. W tym ujęciu różnorodność nie jest przeszkodą, lecz wartością[4].

Warto przyjrzeć się kilku przykładom dobrych praktyk w zakresie edukacji włączającej. Dania wprowadziła zasadę „inkluzji jako normy", zgodnie z którą każde dziecko ma prawo do nauki w klasie ogólnodostępnej. Powszechne jest tam ko-nauczycielstwo, czyli obecność dwóch nauczycieli w klasie – w tym specjalisty, np. pedagoga specjalnego[5]. Współpraca międzyinstytucjonalna łączy szkoły z poradniami, asystentami i psychologami, a nauczyciele są bardzo dobrze przygotowywani do pracy z różnorodnością i trudnymi zachowaniami. We Włoszech funkcjonuje tzw. model pełnej integracji. Już od lat 70. zrezygnowano tam z segregacji i zamknięto szkoły specjalne. Każdy uczeń uczy się w systemie powszechnym. W każdej klasie może być zatrudniony nauczyciel wspomagający – tzw. insegnante di sostegno – który wspiera nie tylko ucznia z orzeczeniem, ale całą klasę. Dla uczniów opracowywane są indywidualne programy edukacyjno-terapeutyczne[6], przygotowywane wspólnie z rodziną, psychologiem i nauczycielami. Co ważne, szkoły mają ustawowe prawo do uzyskania wsparcia finansowego i kadrowego, zgodnie z potrzebami. W Wielkiej Brytanii działa zintegrowany system wsparcia o nazwie SEND – Special Educational Needs and Disabilities. Określa on zarówno obowiązki szkół, jak i prawa rodziców. Dla dzieci złożonymi potrzebami opracowywany jest Education, Health and Care Plan (EHCP)[7], czyli plan wsparcia obejmujący sferę edukacyjną, zdrowotną i socjalną. Władze lokalne mają obowiązek publikowania tzw. Local Offer – listy dostępnych form wsparcia. Ważną rolę odgrywają tam wykwalifikowani asystenci nauczycieli oraz organizacje pozarządowe wspierające dzieci i ich rodziny. W Polsce również podejmowane są kroki w kierunku rozwoju edukacji włączającej. Program rządowy „Edukacja dla wszystkich", realizowany w latach 2021–2023, miał charakter pilotażowy i wspierał szkoły we wdrażaniu zasad inkluzji. W placówkach z uczniami z orzeczeniem zatrudnia się nauczycieli współorganizujących kształcenie. Rozwijają się także Centra Wsparcia Edukacji Włączającej, które mają wspierać szkoły, dyrektorów i nauczycieli. Wzrasta także rola poradni psychologiczno-pedagogicznych, które coraz częściej współpracują bezpośrednio z placówkami. W działania na rzecz inkluzji zaangażowane są również organizacje pozarządowe, takie jak Fundacja SYNAPSIS czy Stowarzyszenie BORIS, które organizują szkolenia i dostarczają narzędzi edukacyjnych. Jeśli chodzi o podstawy prawne edukacji inkluzyjnej, to należy wskazać na kilka kluczowych dokumentów międzynarodowych. Najważniejszym z nich jest Konwencja ONZ o prawach osób z niepełnosprawnościami, zwłaszcza artykuł 24, który mówi o prawie do edukacji włączającej. Kolejnym jest Deklaracja z Salamanki z 1994 roku, która po raz pierwszy tak wyraźnie wskazała, że szkoły ogólnodostępne powinny być przygotowane do przyjmowania wszystkich uczniów. Agenda 2030, jak już wspomniano, zawiera cel 4, poświęcony edukacji dla wszystkich. UNESCO oraz Unia Europejska regularnie publikują rekomendacje dotyczące wspierania inkluzji w systemach edukacyjnych.

W Polsce podstawy prawne edukacji włączającej zawarte są w Konstytucji RP[8], która gwarantuje prawo do nauki i zakazuje dyskryminacji. Prawo oświatowe zawiera przepisy dotyczące organizacji kształcenia uczniów ze specjalnymi potrzebami. Ministerstwo Edukacji Narodowej[9] wydaje rozporządzenia określające zasady tworzenia indywidualnych programów edukacyjno-terapeutycznych (IPET), a także standardy zatrudniania specjalistów.

Szczególną rolę pełnią poradnie psychologiczno-pedagogiczne, które dokonują diagnozy i wspierają szkoły w działaniach inkluzyjnych.

Podsumowując, edukacja włączająca nie może być jedynie zapisana w przepisach – musi stać się realnym doświadczeniem każdego ucznia. Wymaga to nie tylko zmian prawnych, ale także systemowego wsparcia szkół, nauczycieli, rodziców i uczniów. Tylko wtedy możliwe będzie stworzenie szkoły, która rzeczywiście uczy równości, szacunku i współpracy.

Lista odnośników:

1. Agenda 21 https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda
2. United Nations, Transformacja naszego świata: Agenda na rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030. https://sdgs.un.org/2030agenda
3. J. Kruk-Lasocka, Dostrzec dziecko z perspektywy edukacji włączającej, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław 2012, s. 13.
4. A. Brzezińska, M. Jankowska, „Inkluzja społeczna – między ideą a praktyką", Studia Edukacyjne, nr 41, Poznań 2016, s. 33–45.
5. M. Węgrzyn, „Edukacja włączająca w wybranych krajach Unii Europejskiej – dobre praktyki i wyzwania", Niepełnosprawność. Dyskursy Pedagogiki Specjalnej, nr 30, Gdańsk 2018, s. 84–87.
6. PEI https://www.casimiri.edu.it/wp-content/uploads/2023/04/PEI.pdf
7. Education Advocacy, Czym jest Plan Edukacji, Zdrowia i Opieki (EHCP)?, https://educationadvocacy.co.uk/what-is-a-ehcp/
8. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej - Konst.
9. Ustawa z dnia 20 lutego 2015 r.o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz niektórych innych ustaw, https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20150000357/U/D20150357Lj.pdf

Kacper Dominik Zaręba
Student studiów licencjackich na wydziale nauk społecznych.
Akademii Handlowej Nauk Stosowanych w Radomiu.

Prawne aspekty użycia sztucznej inteligencji. Cienki lód między inspiracją, a kradzieżą

Współczesny świat dynamicznych zmian nie nadąża za rozwojem technologii, umożliwiając unikanie prawa i interpretowanie go na własną korzyść, sztuczna inteligencja, przez wielu nazywana Czwartą Rewolucją Przemysłową (Industry 4.0) [2], codziennie dostarcza nam powody, by zmieniać obecne przepisy. Współczesne sytuacje pokazują, jak bardzo trudno jest dochodzić swoich praw w świecie coraz bardziej opanowanym przez sztuczną inteligencję.

W marcu 2025 roku w Internecie pojawiły się zwierzęta zmodyfikowane przez sztuczną inteligencję o nazwie „Italian Brainrot Animals". Często w procesie tworzenia takich zwierząt używano zdjęć z usług stokowych, bez wcześniejszego zakupu odpowiedniej licencji. Wedle polskiego prawa właściciele oryginalnych grafik mogą domagać się rekompensaty „[…] poprzez zapłatę sumy pieniężnej w wysokości odpowiadającej dwukrotności, a w przypadku, gdy naruszenie jest zawinione – trzykrotności stosownego wynagrodzenia, które w chwili jego dochodzenia byłoby należne tytułem udzielenia przez uprawnionego zgody na korzystanie z utworu" [3]. Zgodnie z regulaminem usług takich jak Shutterstock, użytkownikowi grozi: obowiązek usunięcia nieautoryzowanego materiału, zwrot wszelkich kosztów i ewentualnych odszkodowań wynikłych z naruszenia [4]. Zarówno w regulaminie jak i bezpośrednio w prawie, nie ma napisane wprost o zastosowaniu sztucznej inteligencji do modyfikacji zdjęcia. W kontekście treści generowanych przez sztuczną inteligencję, takich jak grafiki „Italian Brainrot Animals" np. poprzez odzież zawierającą treści AI, kluczowym warunkiem uzyskania ochrony

prawnoautorskiej jest udowodnienie istotnego ludzkiego wkładu kreatywnego. Wynika to zarówno z aktualnych wytycznych U.S. Copyright Office [5], jak i orzecznictwa Unii Europejskiej, w tym Trybunału Sprawiedliwości UE (CJEU) [6].

Deepfake – technologia, która wykorzystuje sztuczną inteligencję do tworzenia fałszywych materiałów audiowizualnych stanowi duży problem. Straty pieniężne na przekrętach z użyciem Deepfake do 2027 roku mogą wynosić nawet 40 miliardów dolarów [1]. Najsłynniejsza tego typu sprawa miała miejsce w styczniu 2024 roku, pracownik firmy Arup w Hongkongu został wprowadzony w błąd [7]; oszuści używając deepfake'ów podszyli się pod dyrektora finansowego oraz innych członków zarządu podczas wideokonferencji, nakłaniając pracownika do przelania 25 mln USD, transakcja doszła do skutku, a sprawcy do tej pory nie zostali ujęci. Nie jest to jedyny przypadek, ponieważ wedle badań około 55,54 % osób jest w stanie poprawnie wykryć treści deepfake [8]. W Polsce jednym z najpopularniejszych spraw w tematyce deepfake był pozew Rafała Brzózki przeciwko firmie „Meta". Prezes InPost sprawę wygrał i Meta została zobowiązana przez Prezesa UODO do wstrzymania wyświetlania deepfake'owych reklam z jego wizerunkiem na platformach Facebook i Instagram na terenie Polski [9]. Niemniej jednak oszustwa nie są jedynym zagrożeniem tej technologii, ponieważ 98 % deepfake'ów to treści pornograficzne, z czego 99 % ofiar stanowią kobiety [10]. W Polsce nie ma bezpośredniego prawa dotyczącego sztucznej inteligencji, artykułem używanym najczęściej w tego typu sprawach jest art. 81 ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych, który stanowi, że „rozpowszechnianie wizerunku wymaga zezwolenia osoby na nim przedstawionej" [3], za złamanie tego artykułu grozi maksymalnie 5 lat pozbawienia wolności. Natomiast w Australii od 2 września 2024 r. obowiązują przepisy, które za tworzenie i udostępnianie deepfake'ów o charakterze seksualnym przewidują karę do 7 lat pozbawienia wolności [11].

Sztuczna inteligencja jest też zagrożeniem dla artystów, ponieważ styl artystyczny nie jest chroniony prawem, co pozwala AI generować obrazy w dowolnej estetyce – przykładem może być znane Studio Ghibli, którego stylu używa ChatGPT bez rekompensaty dla twórców [12]. Artykuł 1 ustawy o prawie autorskim chroni jedynie konkretne utwory, a nie unikalny styl czy charakterystyczne cechy dzieła [3]. Pozwy wniesione przez Getty Images przeciwko Stability AI wskazują na spory dotyczące trenowania modeli AI na chronionych pracach artystów bez ich zgody ani wynagrodzenia [13]. Jednocześnie trenowanie AI na chronionych dziełach może naruszać prawa autorskie w Polsce i Unii Europejskiej, podczas gdy w USA jest często uznawane za dozwolony użytek [14]. Raport U.S. Copyright Office proponuje zaś wprowadzenie licencjonowania zbiorów danych, by chronić twórców przed bezprawnym wykorzystaniem ich prac w procesie generowania AI [5].

Uwagi. Usystematyzowane przez autora.

Biorąc pod uwagę specyfikę sztucznej inteligencji i specyfikę prawa, warto sformułować praktyczne rekomendacje dotyczące potencjalnych zmian w prawie.

1. Wprowadzenie specyficznych przepisów dotyczących deepfake – stworzenie definicji deepfake i kar za ich złośliwe wykorzystanie, np. w oszustwach lub pornografii bez zgody.

2. Wzmocnienie praw autorskich w kontekście treści generowanych przez AI – określenie statusu prawnego dzieł tworzonych przez AI oraz regulacji dotyczących trenowania modeli na chronionych danych.

3. Ochrona wizerunku i głosu przed nieautoryzowanym użyciem – rozszerzenie prawa do wizerunku na cyfrowe repliki i treści generowane przez AI.

4. Utworzenie ram regulacyjnych dla rozwoju AI – powołanie organu nadzorującego etyczne wykorzystanie AI, z naciskiem na przejrzystość i odpowiedzialność.

5. Wzmocnienie międzynarodowej współpracy w zakresie regulacji AI – promowanie globalnych standardów dotyczących etyki AI i ochrony danych.

Podsumowanie. Sztuczna inteligencja dynamicznie zmienia naszą rzeczywistość, stawiając prawne wyzwania, z każdym rokiem pojawia się kolejne technologie zagrażające nam zarówno pośrednio jak i bezpośrednio. Obecne przepisy, takie jak ustawa o prawie autorskim, nie są w dzisiejszej dobie wystarczające. Zmiany na całym świecie jak i wyraźne chęci ich wprowadzania są dowodzą zapotrzebowaniem edukacji i zmian prawnych w tematyce sztucznej inteligencji.

Lista odnośników

1. Deloitte Insights. Deepfake banking fraud risk on the rise. 2024. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-predictions/2024/deepfake-banking-fraud-risk-on-the-rise.html
2. dr hab. Barbara Siuta-Przemysł 4.0 i sztuczna inteligencja: szansa czy zagrożenie dla realizacji koncepcji zrównoważonego i trwałego rozwoju? URL: https://bibliotekanauki.pl/articles/1913273.pdf
3. Sejm Rzeczypospolitej Polskiej. Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych. Dz.U. 1994 nr 24 poz. 83. URL: https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19940240083/U/D19940083Lj.pdf
4. Shutterstock. Warunki świadczenia usług. URL: https://www.shutterstock.com/pl/terms
5. U.S. Copyright Office. Copyright and Artificial Intelligence, Part 3: Generative AI Training Report (Pre-Publication Version). 2023. URL: https://www.copyright.gov/ai/Copyright-and-Artificial-Intelligence-Part-3-Generative-AI-Training-Report-Pre-Publication-Version.pdf
6. Gevers. The qualification of AI creations as works under EU copyright law. Gevers Blog URL: https://gevers.eu/blog/artificial-intelligence-ai-the-qualification-of-ai-creations-as-works-under-eu-copyright-law/
7. Deepfake video used in $25 million scam, 2024. URL: https://edition.cnn.com/2024/02/04/business/deepfake-video-cfo-scam-hongkong/index.html
8. Science Direct Human performance in detecting deepfakes: 2024. URL: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2451958824001714?
9. Urząd Ochrony Danych Osobowych. Decyzja w sprawie deepfake'owych reklam. 2024. URL: https://uodo.gov.pl/pl/138/3268
10. SecurityHero. State of Deepfakes. 2024. URL: https://www.securityhero.io/state-of-deepfakes/#overview-of-current-state
11. Australian Parliament. Countering Deepfakes Bill 2024. URL: https://www.aph.gov.au/Parliamentary_Business/Bills_Legislation/Bills_Search_Results/Result?bId=r7205
12. Kylie Robinson. ChatGPT can now generate images in the style of Studio Ghibli, raising copyright questions. The Verge, 2023. URL: https://www.theverge.com/openai/636529/images-chatgpt-openai-studio-ghibli-copyright
13. James Vincent. Getty Images sues AI art generator Stable Diffusion in the US for copyright infringement. The Verge, 2023. URL: https://www.theverge.com/2023/1/17/23558516/ai-art-copyright-stable-diffusion-getty-images-lawsuit
14. Arman Aisultan. How copyright laws adapt to generative AI. Qazinform, 2024 URL: https://qazinform.com/news/how-copyright-laws-adapt-to-generative-ai-500f78

ЗМІСТ

Вітальне слово Першої проректорки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова І. Б. Ковтун..... 3

Секція 1
Глобальні трансформації економіки: тренди, виклики та перспективи розвитку

Андрієнко В.О. Вплив екологічних стандартів на діяльність підприємств: досвід Європейських країн..... 4
Антуф'єв Т.В., Попадюк А.Л. Цифрова трансформація економіки: виклики та перспективи..... 6
Вархоєва В.О. Роль та перспективи комунікації у сучасному управлінні організацією..... 7
Вовк А.В. Фінансова грамотність як чинник мінімізації тіньових доходів населення..... 9
Гринда Т.М. Впровадження інтернет-маркетингу та електронної комерції в поштово-логістичному секторі України в умовах війни 12
Данильців С.М. Інтерактивні формати взаємодії з клієнтами в сучасному бізнесі: кейс компанії "Rozetka" 14
Дикун О.О. Логістичний менеджмент в управлінні підприємством..... 16
Євсєєв А.С. Дослідження факторів ефективності процесів комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій 18
Жеребний В.О. Вплив глобальних трендів діджиталізації на сучасний економічний розвиток: нові можливості та виклики 20
Канарська Ю.О. Роль міжнародної торгівлі в розвитку національної економіки 21
Кашпер С.П. Вплив війни на ринок праці в Україні..... 23
Клімов М.В. Персоналізований маркетинг в діяльності університетів . 25
Ковальов Є.П. Зелена екологічна орієнтація підприємства як інструмент формування сталих конкурентних переваг в умовах екологізації ринку..... 27
Козик А.В. Оцінка можливостей розвитку підприємств ресторанного бізнесу України в умовах повномасштабної..... 29
Козирська Б.Р. Економічні наслідки старіння населення..... 32
Кукуруза Д.В. Безробіття та його вплив на економічний розвиток держави в умовах війни 33
Літвіченко Ю.В. Фінансова децентралізація та її вплив на економічне зростання територіальних громад 35
Лобунець М.С. Фінансові регуляції в епоху інновацій: як країни адаптуються до нових викликів..... 37

Мельник С.Р. Тіньова економіка як виклик для сучасної України..... 38
Миросліп О.В. Інфляція та її вплив на рівень життя населення..... 40
Мирошник Т.О. Бренд стратегія навчального закладу: формування та використання 42
Мусянович П.В., Теслюк В.Ю. Прогнозування макроекономічних показників Словенії за допомогою симультативної моделі 44
Никифорчин О.З. Сучасні інструменти екологізації виробництва аграрних підприємств..... 46
Огородня В.С. Ресурсний потенціал підприємства..... 50
Падун Ю.О. Місцеві бюджети в умовах нестабільності світової економіки: виклики та механізми адаптації..... 52
Петришена А.К. Перспективи та виклики для співпраці України з Європейським інвестиційним банком..... 54
Подолянчук Б.В. Детермінанти ефективного використання людського капіталу в цифровій економіці..... 57
Пономарьов В.Д. Особливості матричних моделей оцінювання ефективності діяльності промислового підприємства 61
Савчук Ю.О. Роль системи освіти у розвитку фінансово-цифрової грамотності молоді..... 63
Скоп Н.В. Державні видатки України та управління ними..... 65
Слободян М.В. Вплив російської агресії на діяльність малих і середніх підприємств України..... 67
Супівська Т.Р. Бюджетний процес територіальних громад: проблеми та шляхи їх вирішення..... 69
Хайдарі А.Р. Перспективи та виклики інвестиційних процесів у післявоєнний період..... 71
Харюк Б.В. Роль державних та приватних структур у популяризації цифрової фінансової грамотності..... 73
Царук І.В. Сучасні тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні (у контексті цільових орієнтирів проєкту Національної експортної стратегії до 2030 року)..... 76
Шведовська М.В. Фінансова грамотність сучасної людини 81
Zaręba K.D. Przyszłość pracy w cieniu AI. Innowacja i jej psychologiczne determinanty..... 83

Секція 2
Смарт-менеджмент: управління бізнесом і соціальними проєктами в цифрову епоху

Бевзюк Ю.О. Використання інтегрованого ABC-XYZ-аналізу як інструменту стратегічного управління асортиментною політикою підприємства..... 85

Беспятюк М.В. Сучасні підходи до організації процесу мотивації працівників 87
Беспятюк М.В. Етика і сучасне управління 92
Вознюк О.Р. Цифрові інструменти планування робочого часу керівника 94
Гандзюк В.О. Використання горизонтального та вертикального аналізу у виявленні фінансових проблем компанії 95
Головко А.А. Застосування функції «планування» в системі управлінні підприємством 98
Гончарук В.В. Сучасні системи мотивації праці персоналу організацій 100
Грінь А.В. Контроль як складова частина системи управління організацією 102
Данильців С.М. Дослідження та оптимізація управління чергою клієнтів у центрі обслуговування 104
Дров'яніков М.Р. Інноваційний менеджмент у міжнародному бізнесі. 107
Дров'яніков М.Р. Фінансове планування на підприємстві: проблемні аспекти та напрямки удосконалення 110
Заєць Д.С. Методи ефективної комунікації в управлінні командою 112
Заруцький-Куцман Д.В. Оцінювання організаційної ефективності та напрями її підвищення 114
Климентова М.В. Стратегії ціноутворення на науково-технічну продукцію 116
Кобєлєв І.В. Інформаційні технології як драйвер сталого розвитку промислового підприємства 118
Коржук В.В. Сутність планування діяльності організації та його місце в системі управління підприємством 120
Коцман П.І. Брендинг та позиціонування продукції: стратегічний інструмент просування 122
Кравець І.В. Розробка ефективної системи контролю 124
Ляшенко М.М. Використання впливу, влади та наслідування у керівництві організацією 127
Мехович Є.С. Феномен цифрових валют 130
Мехович К.С. Форсайт-маркетинг в умовах невизначеного майбутнього 132
Міноцька О.О. Сучасні інструменти мотивації управлінського персоналу організації 134
Мовчан В.В. Економічна доцільність впровадження штучного інтелекту на підприємстві 136
Молякевич В.О. Роль бізнес-планування інноваційної діяльності у забезпеченні сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства 138

Молякевич В.О. Особливості бізнес-планування інноваційної діяльності агропромислових підприємств в умовах сталого розвитку (на прикладі ПрАТ «Зернопродукт МХП») 140
Нікітіна Н.А. Управління бізнес-процесами на підприємстві в умовах цифровізації 142
Паламарчук А.І. Дієві напрями антикризового управління персоналом в українських реаліях 143
Парчевська В.В. Сучасні інструменти самоменеджменту керівника 145
Підвисоцька О.В. Реалізація проектів з формування іміджу підприємства 147
Підвисоцька О.В. Стратегічне управління іміджем: концепції та моделі 149
Прокопова А.М. В. Подолання прокрастинації персоналу в системі антикризового управління підприємством 151
Салига В.О. Вплив цифровізації на управлінські процеси в бізнесі 153
Свердлюк Д.С. Цифрові інструменти у системі управління підприємством 155
Семенчук Д.Р. Впровадження новітніх технологій для підвищення безпеки праці на підприємствах залізобетонного виробництва 157
Старенький Ю.В. Еволюція контролю: від традиційних методів до цифрової трансформації 159
Стець А.Ю. Вплив стилю керівництва на ефективність команди 161
Тимчишин С.О. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління корпорації «ROSHEN» 164
Ткач Д.С. Фінансове забезпечення інвестиційної діяльності суб'єктів малого підприємництва в контексті митного регулювання зовнішньоекономічної діяльності 166
Тодоров М.А. Мотиватори та демотиватори діяльності працівників підприємства 169
Умерова К.А. Забезпечення розвитку особистості як ключова функція управління персоналом 171
Чорна Д.А. Застосування ШІ в процесі прийняття управлінських рішень 173
Шевцова А.С. Логістика та цифрові інструменти управління ланцюгом поставок 175
Щепанська А.О. Сучасні тенденції в управлінні ланцюгом поставок .. 177

Секція 3
Актуальні аспекти обліку та оподаткування в умовах цифровізації

Буряк Т.Ю. Суперечності та ризики реформування спрощеної системи оподаткування 179

Вітценко Л.Р. Цифровізація обліку виробничих запасів на українських підприємствах 181
Журило Т.А. Електронне адміністрування податків в Україні: переваги та ризики в умовах воєнного часу 183
Миколенко Т.М. Екологічна відповідальність бізнесу: роль податків у формуванні корпоративної соціальної відповідальності 185
Рибак Р.В. Інструменти податкового стимулювання місцевого економічного розвитку в територіальних громадах України 187
Халавчук В.О. Вплив воєнного стану на цифровізацію податкової служби України 189
Чеботарь А.В. Загальновиробничі витрати: вплив бази розподілу на виробничу собівартість видів продукції 191
Чернишенко О.І. Гоал-костинг як інноваційний підхід до формування собівартості промислової продукції 193

Секція 4
Фінансова екосистема: нові горизонти у банківській справі, страхування та інвестиціях

Василенко К.В. Вплив цифрових інструментів на формування фінансової поведінки користувачів 196
Гандзюк В.О. Виклики та можливості інтеграції фінтеху в банківську діяльність 199
Гладій А.Л. Фінансові екосистеми у банківській справі 201
Гладун Ю.І. Вплив цифровізації на розвиток банківських послуг в Україні 203
Гладун Ю.І. Діджиталізація страхового ринку України: сучасний стан та перспективи 205
Гонтар О.С. Особливості функціонування фінтех-компаній і банків у сучасних умовах 206
Гриценко Д.І. Медичне страхування у світовій практиці: досвід для України 208
Досенко Є.Р. Ринок кредитних ресурсів України за умов воєнного стану 210
Камінна О.В. Фінтех-компаній і традиційні банки на ринку фінансових послуг 212
Кравчук Р.В. Особливості застосування криптовалют у фінансовій сфері 213
Кубіна А.П. Вплив інфляції та економічної нестабільності на фінансову політику страховика 215
Курилюк Ю.Л. Правове регулювання банківської таємниці в Україні: проблеми застосування та шляхи удосконалення 217

Куцепалова К.Ю. Сучасний стан і перспективи розвитку іпотечного кредитування в Україні 218
Літвіченко Ю.В. Штучний інтелект у банківській діяльності: переваги та виклики 220
Лось Д.В. Особливості іпотечного кредитування в умовах воєнного стану 222
Мельник Я.М. Особливості венчурного інвестування 224
Мельник Л.О., Стаднічук О.О. Значення депозитів в ринковій економіці 226
Мовчанюк В.В. Окремі аспекти сучасної боргової політики України .. 227
Нуник Я.В. Фондування банків: сутність і необхідність в сучасних умовах 229
Падун Ю.О. Необанки як рушійна сила трансформації банківської системи України 231
Попадюк А.Л., Антуф'єв Т.В. Сутність і особливості цифровізація банківської діяльності 233
Присяжна Д.А. Банківські операції в іноземній валюті 235
Присяжна Д.А. Особливості фінансового планування у страхових компаніях 237
Смаліцька О.А. Аналіз стійкості банків України під час повномасштабної війни 239
Сокальський А.О. Банківське кредитування підприємств у період повномасштабної війни 240
Фурман Д.Р. Метод Монте-Карло в оцінці безпеки функціонування фондового ринку 242
Хомин І.В. Добровільне медичне страхування як ефективний інструмент у галузі охорони здоров'я 244
Ярощук В.О. Інвестиційна діяльність територіальних громад в умовах цифрової трансформації 245
Ярощук В.О. Розвиток цифрових валют центральних банків: міжнародний досвід та перспективи впровадження в Україні 247
Shinklyar Y.M., Gembarovsky A.I. Problems of financing social protection of the population from the budgets of territorial communities 249

Секція 5
Глобальні зміни в індустрії туризму

Косенко С.А. Особливості сегментування ринку туристичних послуг . 252
Петренчук Є.О. Основні стилі керівництва в сфері обслуговування 254

Секція 6
Інновації в публічному управління та адмініструванні: виклики війни та повоєнне відновлення

Булик М.С., Стець А.П. Проблеми забезпечення дохідної частини місцевих бюджетів України в умовах воєнного стан 256
Варишнюк Н.О. Інтерактивні платформи як засіб зворотного зв'язку між владою та суспільством 258
Доброжинський А.В. Роль зв'язків з громадськістю у формуванні партнерства між владою та громадськістю в умовах війни..... 260
Казанчук Д.В. Цифрові сервіси у публічному управлінні під час війни: досвід України та перспективи модернізації..... 262
Колеснікова П.М. Соціальні мережі як засіб комунікації між владою та громадянами..... 264
Курига І.М. Роль піар-технологій в інформаційних війнах: загрози та можливості для публічного управління..... 265
Лисак А.А. Інновації та управління стартапами: виклики, підходи та перспективи..... 268
Марущин Ю.В. Трансформація управлінського обліку на комунальних підприємствах в умовах законодавчих змін та повоєнного відновлення 269
Maciej K. Management in Health Care Units in Times of Epidemics and Economic Crises..... 271

Секція 7
Право в умовах динамічних змін: сучасні виклики та шляхи модернізації

Гринько А.Р. Ретроспективна (негативна) та перспективна (позитивна) юридична відповідальність 272
Гуменюк Ю.Г. Чому для успіху правових реформ потрібна психологія?..... 273
Гуменюк Ю.Г. Роль психології в успішному впровадженні правових реформ 275
Коломієць А.Ю. Правове регулювання криптовалюти в Україні 277
Корноухова К.С. Особливості забезпечення захисту вкладників в умовах воєнного стану 278
Коломієць О.Е. Перспективи розвитку ринку цінних паперів в умовах післявоєнного відновлення..... 280
Михайлюк М.В. Міжнародні стандарти гуманного ставлення до неповнолітніх правопорушників в адміністративному праві 282
Поліщук Д.М. Податкове право та захист прав платників податків 284

Чмут К.М. Економічні наслідки злочинності для держави та суспільства 286
Gietler E. Regulacje prawne w zakresie edukacji włączającej w Polsce i na świecie 287
Zaręba K.D. Prawne aspekty użycia sztucznej inteligencji. Cienki lód między inspiracją, a kradzieżą 289