

**Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Острозька академія»  
Державний податковий університет  
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана  
Національний університет водного господарства та природокористування  
Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова  
Запорізький національний університет**

**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ  
РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ  
ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ  
ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

**Збірник наукових тез  
за матеріалами XXIII Всеукраїнської  
науково-практичної онлайн-конференції  
молодих учених та студентів**

**м. Острог, 19 березня 2025 р.**

**Видавництво  
Національного університету «Острозька академія»**

**2025**

*Затверджено на засіданні кафедри менеджменту і маркетингу  
навчально-наукового інституту інформаційних технологій та бізнесу  
Національного університету «Острозька академія»  
(протокол № 10 від 15 квітня 2025 року)*

**Редакційна колегія:**

**Шевчук Д.М.**, проректор з науково-педагогічної роботи Національного університету «Острозька академія», доктор філософських наук, професор;

**Новоселецький О.М.**, директор навчально-наукового інституту інформаційних технологій та бізнесу Національного університету «Острозька академія», кандидат економічних наук, доцент;

**Шулик Ю.В.**, завідувачка кафедри фінансів та бізнесу навчально-наукового інституту інформаційних технологій та бізнесу Національного університету «Острозька академія», кандидатка економічних наук, доцентка;

**Онишко С.В.**, професорка кафедри фінансових ринків та технологій Державного податкового університету, докторка економічних наук, професорка;

**Левицька С.О.**, професорка кафедри обліку та аудиту Національного університету водного господарства та природокористування, докторка економічних наук, професорка;

**Череп А.В.**, деканеса економічного факультету Запорізького національного університету, докторка економічних наук, професорка;

**Вітлінський В.В.**, професор кафедри економіко-математичного моделювання та статистики Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, доктор економічних наук, професор;

**Максишко Н.К.**, завідувачка кафедри економічної кібернетики Запорізького національного університету, докторка економічних наук, професорка;

**Козак Л.В.**, завідувачка кафедри менеджменту та маркетингу навчально-наукового інституту інформаційних технологій та бізнесу Національного університету «Острозька академія», докторка економічних наук, доцентка;

**Кондратенко Н.О.**, професорка кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова, докторка економічних наук, професорка;

**Кривицька О.Р.**, завідувачка кафедри інформаційних технологій та аналітики даних навчально-наукового інституту інформаційних технологій та бізнесу Національного університету «Острозька академія», докторка економічних наук, професорка;

**Топішко Н.П.**, доцентка кафедри менеджменту та маркетингу навчально-наукового інституту інформаційних технологій та бізнесу Національного університету «Острозька академія», кандидатка економічних наук, доцентка;

**Йойна Д.С.**, голова студентського братства навчально-наукового інституту інформаційних технологій та бізнесу Національного університету «Острозька академія».

**Відповідальна за випуск: Топішко Н. П.**

**П 78**

Проблеми та перспективи розвитку національної економіки в умовах глобалізації : збірник наукових тез за матеріалами XXIII Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції молодих учених та студентів, 19 березня 2025 р., м. Острог / ред. кол.: Л. В. Козак, Н. П. Топішко та ін. – Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2025. – 182 с.

**DOI 10.25264/15.04.2025.182**

**УДК 330(8)**  
**ББК 65.9(4)**

**Відповідальність за зміст статей несуть автори.**

© Видавництво Національного університету  
«Острозька академія», 2025  
© Автори статей, 2025

**Автомчук Софія Володимирівна,**

*студентка ОПП Управління проєктами,*

*Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: **Красюк Богдан Віталійович**, доктор філософії  
з прикладної математики, викладач, фахівець-практик.*

## **ВІД ІДЕЇ ДО УСПІХУ: ЯК UI/UX-ДИЗАЙН І МАРКЕТИНГ ВИЗНАЧАЮТЬ МАЙБУТНЄ МОБІЛЬНИХ ДОДАТКІВ**

Останнім часом більшість компаній докладає значних зусиль для використання мобільних додатків у розширенні своїх бізнесів. Проте проєктування якісного мобільного додатка стало основним питанням для компаній, які прагнуть максимізувати свій прибуток, просуваючи свої послуги та продукцію на конкурентному ринку.

Визначити успішний мобільний додаток складно, оскільки це безпосередньо залежить від прийняття користувачем, яке може варіюватися. Досвід користувача охоплює весь процес прийняття продукту чи послуги. Він стосується всіх аспектів, включаючи як прагматичні, так і гедонічні характеристики продукту. Прагматичні або інструментальні аспекти стосуються утилітарних характеристик, таких як корисність і зручність використання, тоді як гедонічні або неінструментальні аспекти охоплюють емоційні та експериментальні враження від використання продукту [1].

UX та UA відіграє важливу роль у розробці мобільних додатків, оскільки значною мірою впливає на успіх або невдачу продукту. Туристична індустрія також не залишилася осторонь у створенні зручних способів для клієнтів отримувати інформацію про визначні місця та керувати маршрутом подорожі. Очікується, що дедалі більше туристичних агенцій впроваджуватимуть мобільні додатки у свої маркетингові стратегії [2].

Принципи орієнтованого на користувача дизайну є важливими при розробці туристичного мобільного додатку, оскільки вони зосереджені на потребах і вподобаннях кінцевого користувача. Дизайнери можуть створювати інтуїтивно зрозумілі інтерфейси, які покращують зручність використання та залучення. Цей підхід зазвичай включає такі етапи, як дослідження користувачів, створення прототипу та тестування зручності використання, які допомагають визначити найбільш ефективний макет і функції для цільової аудиторії. Макетування визначає структуру та взаємодію елементів інтерфейсу, що безпосередньо впливає на зручність і ефективність використання додатку. Ретельно розроблені макети дозволяють виявити слабкі місця в навігації, поліпшити користувацький досвід та забезпечити інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, що відповідає потребам цільової аудиторії. На основі макетів створюються прототипи, які тестуються, що дозволяє швидко коригувати дизайн і підвищувати функціональність продукту до етапу його фінальної реалізації.

Впровадження принципів дизайну, орієнтованого на користувача, може призвести до більшої задоволеності користувачів і показників утримання, оскільки користувачі, швидше за все, будуть взаємодіяти з програмою, яка

відповідає їхнім очікуванням і забезпечує безперебійну навігацію. Крім того, розробка з урахуванням користувача може допомогти мінімізувати розчарування та зменшити ймовірність відмови, що зрештою сприятиме успіху програми на конкурентному ринку. Для цього застосовують методи UX-досліджень, такі як опитування, інтерв'ю та тестування. Наприклад, туристичний додаток **Google Maps** дозволяє користувачам додавати власні позначки, що стало відповіддю на запит мандрівників про можливість персоналізованого збереження маршрутів [3]. Для тестування UX-дизайну використовують інструменти, такі як **Figma** або **Adobe XD**, що дають змогу оцінити зручність навігації, швидкість виконання завдань користувачами та можливі проблеми у взаємодії з додатком [4]. Наприклад, туристичний додаток **TripAdvisor** оновив свій дизайн після проведення користувацьких тестувань, що дозволило спростити навігацію та підвищити рейтинг програми [5].

Інтеграція місцевих визначних пам'яток і послуг є ще однією важливою особливістю, яка покращує функціональність туристичного мобільного додатку [6]. Надаючи користувачам інформацію про прилеглі пам'ятки, ресторани та послуги, програма стає цінним інструментом для мандрівників, які прагнуть досліджувати околиці. Ця функція може включати інтерактивні карти, огляди та варіанти бронювання, що дозволяє користувачам ефективно планувати свої маршрути. Крім того, інтеграція місцевих послуг, таких як варіанти транспорту та екскурсії, може ще більше збагатити досвід користувача. Коли мандрівники можуть отримати доступ до повної інформації про місцеві пропозиції в одній програмі, це не тільки покращує зручність, але й сприяє розвитку місцевого бізнесу та сприяє залученню суспільства. Якісний UX-дизайн позитивно впливає на рівень задоволеності користувачів, їхню лояльність та частоту використання додатку. Якщо додаток забезпечує швидке та інтуїтивне бронювання готелів чи планування маршрутів, користувачі частіше повертатимуться до нього.

Сучасні додатки, такі як **Google Maps** та **Maps.me**, інтегрують детальні карти з можливістю прокладати маршрути, переглядати відгуки та дізнаватися про найближчі заклади. Важливим аспектом є можливість переглядати режим роботи, рейтинг закладу та знижки. Наприклад, у додатку **Visit Ukraine** користувачі можуть знайти інформацію про історичні пам'ятки та культурні події, що проходять у вибраному місті [7].

Візуальний брендинг і маркетингові стратегії відіграють ключову роль в успіху туристичного мобільного додатку, оскільки вони допомагають створити сильну ідентичність і залучити користувачів [8]. Згуртований візуальний бренд, який резонує з цільовою аудиторією, може підвищити впізнаваність і лояльність. Маркетингові кампанії у соціальних мережах та співпраця з блогерами допомагають залучити нових користувачів. Додатки, такі як **Tickets**, активно використовують рекламу у **Facebook** та **Instagram**, що дозволяє швидко популяризувати нові функції [9]. Співпраця з лідерами думок також є ефективним методом: туристичні інфлюенсери часто діляться своїм досвідом користування додатком, що підвищує рівень довіри до бренду [10].

Успішний туристичний мобільний додаток поєднує в собі зручний UX/UI-дизайн, інтеграцію місцевих сервісів та ефективні маркетингові стратегії.

Орієнтований на користувача підхід допомагає створити інтуїтивно зрозумілий продукт, який спрощує планування подорожей. Функціональність додатку, зокрема інтерактивні карти, можливість бронювання та персоналізовані маршрути, робить його незамінним для мандрівників. Нарешті, правильний маркетинг і сильний брендинг забезпечують видимість додатку на ринку та залучають нових користувачів. Поєднання цих факторів дозволяє створити конкурентоспроможний продукт, який не лише відповідає очікуванням користувачів, але й сприяє розвитку туристичної галузі.

### Література:

1. Партала Т., Саарі Т. Розуміння найвпливовіших користувацьких досвідів у успішному та неуспішному впровадженні технологій. *Комп'ютерна поведінка людини*, 2015, т. 53, с. 381–395.
2. Йовчева З., Бухаліс Д., Гацидіс К. Впровадження мобільних додатків авіакомпаніями. *Інформаційні та комунікаційні технології в туризмі*, 2013, с. 24–35.
3. Нільсен Я. *Інженерія зручності користування*. Морган Кауфман, 2012.
4. Браун Д. *Принципи UX-дизайну*. O'Reilly Media, 2018.
5. TripAdvisor. Покращення туристичного досвіду через локальні інсайти. 2023. [Онлайн] Доступно: <https://www.tripadvisor.com/>
6. Інформаційно-обчислювальний центр. Отримано 23 лютого 2025 р. з <http://web.kpi.kharkov.ua/>
7. Google Maps. Як Google Maps персоналізує ваші рекомендації. 2023. [Онлайн] Доступно: <https://www.google.com/maps>
8. Маркетинг і брендинг у туризмі: стратегії. Отримано 23 лютого 2025 р. з <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3219>
9. Tiqets. Використання соціальних мереж для маркетингу туристичних застосунків. 2023. [Онлайн] Доступно: <https://www.tiqets.com/blog/social-media-marketing-for-travel-apps/>
10. Розширення охоплення в Instagram за допомогою партнерства з експертами з питань подорожей. 2023. [Онлайн] Доступно: <https://predis.ai/uk/resources/travel-influencer-partnerships/>

**Ангел Євген Євгенович,**

*аспірант кафедри економічної теорії, Національний університет  
«Києво-Могилянська академія».*

## **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПІДТРИМКИ СЕКТОРА КУЛЬТУРИ ТА КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Повномасштабна війна в Україні активізувала суспільний інтерес до питань збереження та захисту культурної спадщини. У такій ситуації особливого значення набуває розуміння ролі культурної спадщини як ресурсу для повоєнного відновлення країни. Крім того, війна загострила проблему недостатньої державної підтримки культури та креативних індустрій, що підкреслює необхідність зміни підходів і посилення уваги держави до цієї сфери. В цьому контексті орієнтиром може бути досвід європейських країн, адже на рівні Європейського союзу дещо раніше прийшло розуміння, що культура та креативні індустрії мають стратегічне значення.

У травні 2018 року Європейська комісія затвердила «Новий європейський порядок денний щодо культури». Вказаний документ визначає рамки співпраці на рівні ЄС, підкреслюючи позитивний внесок культури в суспільство, економіку та міжнародні відносини, а також запроваджує вдосконалені механізми взаємодії з державами-членами, громадянським суспільством і міжнародними партнерами. В новому порядку денному вказується, що спільним інтересом усіх держав-членів є повне використання потенціалу освіти і культури як рушіїв створення робочих місць, економічного зростання, соціальної справедливості та активного громадянства. Зокрема робиться акцент на тому, що зайнятість у сфері культури досягнула в ЄС 8,4 млн осіб, а сектор культури та креативних індустрій забезпечує 4,2% ВВП ЄС[3][8].

У 2024 році Кабінет Міністрів України затвердив План реалізації програми Ukraine Facility, що визначає напрями фінансової підтримки з боку Європейського Союзу на 2024–2027 роки. У фінальному документі підкреслюється роль культурного сектору та збереження культурної спадщини у зміцненні соціальної згуртованості та стійкості, відповідно до стратегічних орієнтирів ЄС. В результаті, до індикаторів виконання Ukraine Facility включено затвердження у першому кварталі 2025 року Стратегії розвитку культури до 2030 року. Це посилює актуальність європейського досвіду для підтримки сектора культури та креативних індустрій[1]. Як результат, у проєкті Стратегії розвитку культури було зроблено незначний акцент на необхідності переосмислення культурної спадщини як ресурсу, що здатен створювати додану вартість і економічні вигоди, подібно до практик розвинених країн. Відповідні тези повинні також отримати відображення у вигляді відповідних заходів

Необхідно зауважити, що культурна політика залишається в компетенції національних урядів. Це спричиняє відмінності в політиці щодо підтримки культурних та креативних індустрій в окремих країнах ЄС через історичні, політичні відмінності, а також різну фінансову спроможність. Якщо подивитися відношення видатків на культуру до ВВП за даними Євростату, то найвищий

показник серед країн ЄС зафіксовано в Угорщині – 1,1%, а далі Латвія (0,9%), Естонія (0,9%) та Мальта (0,9%). Однак в таких країнах як Греція, Ірландія та Кіпр показник становить лише 0,2%. При цьому середній показник для ЄС – 0,5%. У вказаних вище даних можна помітити, що високі видатки на культуру зокрема зафіксовані в низці невеликих країн ЄС з колишнього соціалістичного табору, де фокус спрямований на збереження національної ідентичності та культурної спадщини[5].

Високі видатки на підтримку культури та культурних індустрій повинні бути певним орієнтиром для України, особливо в умовах війни. Впродовж останнього десятиліття на рівні ЄС неодноразово піднімалося питання про встановлення мінімального показника видатків бюджету на культуру. Зокрема у 2023 році в рамках законодавчої ініціативи Європейський парламент запропонував встановити для всіх країн ЄС мінімальний розмір державних видатків на культуру на рівні 2% державного бюджету[4].

Потрібно звернути увагу, що окрему роль для підтримки культури та креативних індустрій відіграють програми ЄС, які виконують роль своєрідного спільного інструмента в умовах відсутності спільної культурної політики. Зокрема програма «Креативна Європа» (Creative Europe) виконує одну з ключових ролей для підтримки нового порядку денного для культури. На 2021 – 2027 роки для програми було передбачено бюджет в обсязі 2,44 млрд євро. Це демонструє зростання видатків на культуру на рівні європейських програм порівняно з попереднім періодом виконання програми в 2014 – 2020 рока на 66% (було 1,47 млрд євро)[7].

Важливо, що можливості програми «Креативна Європа» відкриті також для країн, які не є членами ЄС. Україна долучилася до програми ще в 2016 році, а в 2021 році було продовжено співпрацю в рамках програми на 2021 – 2027 роки[6]. До 2022 року українські проекти отримали майже 9 млн євро, тоді як в лише в 2023 році програма виділила 5 млн євро для культурних та креативних індустрій в Україні[2]. Разом з тим не потрібно забувати про власну інфраструктуру підтримки культури, яка також могла б дати широкі можливості крос-секторальної підтримки. Насамперед – про Український культурний фонд, який розширює можливості стимулювання розвитку культурних та креативних індустрій, однак під час війни він обмежений у державному фінансуванні.

У підсумку, основний урок для України полягає в необхідності розглядати культуру як стратегічний ресурс для економічного зростання та післявоєнного відновлення. Європейські стратегічні документи вказують, що культура і креативні індустрії можуть бути повноцінним сектором економіки, що потребує системної державної підтримки. Важливим орієнтиром є також підхід ЄС до фінансування культури: стабільне бюджетне забезпечення на національному рівні та активне використання таких інструментів як програма «Креативна Європа». Україні варто орієнтуватися на практики ЄС щодо фінансування культури, використання європейських програм підтримки, а також інтеграції культурної політики в ширші соціально-економічні стратегії розвитку.

### Література:

1. План для Ukraine Facility. *Кабінет Міністрів України* : вебсайт. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf> (дата звернення: 31.03.2025).
2. Протягом 2023 року українські організації отримали майже 5 млн євро на реалізацію проєктів в межах програми ЄС «Креативна Європа». *Міністерство культури та стратегічних комунікацій України* : вебсайт. URL: <https://mcsc.gov.ua/news/protyagom-2023-roku-ukrayinski-organizacziyi-otrymaly-majzhe-5-mln-yevro-na-realizacziyu-proyektiv-v-mezhah-programy-yes-kreatyvna-yevropa/> (дата звернення: 31.03.2025).
3. A New European Agenda for Culture: Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. COM(2018) 267 final, 22 May 2018. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1527241001038&uri=COM:2018:267:FIN> (date of access: 31.03.2025).
4. EU framework for the social and professional situation of artists and workers in the cultural and creative sectors: European Parliament resolution of 21 November 2023 with recommendations to the Commission on an EU framework for the social and professional situation of artists and workers in the cultural and creative sectors (2023/2051(INL)). P9\_TA(2023)0405. – Available at: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:C\\_202404208](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:C_202404208) (date of access: 31.03.2025).
5. Government expenditure on cultural, broadcasting and publishing services. *Eurostat* : website. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Government\\_expenditure\\_on\\_cultural,\\_broadcasting\\_and\\_publishing\\_services&oldid=593681](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Government_expenditure_on_cultural,_broadcasting_and_publishing_services&oldid=593681) (date of access: 31.03.2025).
6. Mission of Ukraine to the European Union. Cultural cooperation. «Creative Europe» programme. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/en/2633-relations/galuzeve-spivrobotnictvo/kulturne-spivrobotnictvo-kreativna-yevropa> (date of access: 31.03.2025).
7. Monitoring Report: impact and performance of Creative Europe in 2021-2022. *European Commission* : website. URL: <https://culture.ec.europa.eu/news/monitoring-report-impact-and-performance-of-creative-europe-in-2021-2022> (date of access: 31.03.2025).
8. Strategic framework for the EU's cultural policy. – URL: <https://culture.ec.europa.eu/policies/strategic-framework-for-the-eus-cultural-policy> (date of access: 31.03.2025).

**Арендарчук Богдана Андріївна,**  
*студентка другого рівня (магістерського) вищої освіти,*  
*Національний університет «Острозька академія».*  
*Науковий керівник: **Ногінова Наталія Миколаївна,** к. е. н.,*  
*доцентка кафедри фінансів та бізнесу.*

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Податкова політика, будучи частиною державної фінансової стратегії, створює фінансову базу для реалізації державних функцій та виконує роль інструменту регулювання ринкових відносин шляхом державного втручання у керування економічними процесами.

Повномасштабне вторгнення суттєво вплинуло на економіку України, зумовивши необхідність адаптації податкової політики до нових реалій. На початку війни уряд вжив низку заходів для підтримки бізнесу, збереження робочих місць і стимулювання економічної активності. Запроваджені зміни у податковій системі мали на меті не лише забезпечити фінансову стабільність країни, а й полегшити навантаження на підприємців, які продовжують працювати в складних умовах військового часу.

З запровадженням воєнного стану в Україні внесли низку змін до Податкового кодексу України, які визначили порядок ввезення гуманітарної допомоги та сприяли зменшенню податкового тягара на підприємства, які передбачали відтермінування сплати податків і подання звітності, запровадження мораторію на податкові перевірки, а також звільнення від відповідальності за не вчасно виконати податкові зобов'язання.

В умовах воєнного стану запроваджено такі основні зміни:

- Введено 2% податку з обороту замість податку на прибуток та ПДВ. Перехід на спрощену систему дозволено без обмежень щодо доходу та кількості працівників, але заборонений для низки сфер, зокрема азартних ігор, імпорту авто, валютних обмінників, підакцизної продукції та ін. [1]
- Знижено акциз та ПДВ на пальне: акциз – до 0 євро за 100 літрів, ПДВ – до 7%/
- Скасовано обов'язкові платежі при ввезенні товарів і автомобілів. Фізичним особам дозволено імпортувати авто без сплати мита, акцизу та ПДВ. Фізичні та юридичні особи звільнені від мита на імпорт товарів, за винятком алкоголю та тютюнових виробів.

На територіях активних бойових дій та тимчасово окупованих територіях України діють особливі умови оподаткування, які передбачають:

- екологічний податок – з 1 січня 2022 року до кінця року скасування воєнного стану;
- земельний податок і орендну плату – з 1 березня 2022 року до кінця наступного року після скасування воєнного стану;

Також для підтримки підприємців на час дії військового стану та 6 місяців після його завершення платників податків звільнили від:

- штрафів і пені за несвоєчасну сплату податків та єдиного внеску від повідно до Закону України № 2118;
- відповідальності за втрату документів, якщо про це повідомлено контролюючі органи;
- податкових перевірок (мораторій діє до трьох місяців після закінчення воєнного стану, окрім камеральних перевірок для відшкодування ПДВ).

На думку уряду, спрощена система оподаткування, запроваджена у 2022 році, успішно сприяла збереженню підприємницької активності в Україні. Однак її подальше застосування могло спричинити значні втрати для державного бюджету, який наразі значною мірою підтримується міжнародними партнерами. У зв'язку з цим уряд розпочав поступове згортання податкової лібералізації.

Відтак з 1 серпня 2023 року набув чинності Закон № 3219-IX від 30 червня 2023 року, який вніс зміни до Податкового кодексу України та інших законів щодо оподаткування під час воєнного стану [2]. «Відбулося припинення пільгового режиму єдиного податку за ставкою 2%, також фізичні особи – підприємці першої та другої групи втратили можливість не сплачувати єдиний податок. Підприємці та підприємства, які використовували спрощену систему єдиного податку 2 % з 1 серпня 2023 року могли або повернутися на ту систему оподаткування, яку мали до переходу, або за заявою обрати бажаний режим оподаткування. Для платників ПДВ, які використовували спрощену систему сплати єдиного податку 2% відновлюються права та обов'язки зі сплати ПДВ» [3]

Відбулось часткове відновлення податкових перевірок:

- позапланові за зверненням платника та щодо нерезидентів, підакцизної продукції, грального бізнесу, фінансових і платіжних послуг, трансфертного ціноутворення та валютного контролю;
- перевірки проводяться лише за умови безпечного доступу до територій, приміщень, документів і майна;
- поновлюються незавершені до 24 лютого 2022 року перевірки, окрім тих, на які діє мораторій;
- відновлено планові перевірки платників у сфері грального бізнесу, підакцизної продукції та фінансових послуг.

Деякі науковці вважають, що «скасування у 2023 році ліберального режиму оподаткування для малого бізнесу сприяло переходу представників великого бізнесу до цієї категорії платників. Вони використовували механізм створення ФОП для штучного зменшення обороту з метою відповідності вимогам спрощеної системи оподаткування та зниження податкового навантаження. Відновлення у 2023 році довоєнних норм оподаткування, яке відбулося в межах угод з МВФ, сприяло поверненню податкових надходжень у статус ключового джерела формування державного бюджету». [4]

Затяжна війна суттєво впливає на фінансову ситуацію в країні, ускладнюючи наповнення державного бюджету. Високі витрати на оборону, підтримку військових, відновлення зруйнованої інфраструктури та соціальне забезпечення населення створюють значне навантаження на економіку. У таких

умовах уряд змушений шукати додаткові джерела фінансування, щоб забезпечити стабільність державних витрат. 28 листопада 2024 року Президент підписав закон «Про внесення змін до Податкового кодексу та інших законів України щодо збалансування бюджетних надходжень під час воєнного стану» (№ 4015-IX). Закон набрав чинності з 1 грудня 2024, а окремі його положення почнуть діяти з 1 січня 2025 року.

Основні нововведення Закону такі:

- Підвищення ставки військового збору з 1,5% до 5%;
- Запровадження обов'язкового військового збору у розмірі 1% від доходу для платників єдиного податку третьої групи.;
- Встановлення військового збору для ФОП-єдинників першої, другої та четвертої груп у розмірі 10% мінімальної заробітної плати (еквівалентно 5% від двох мінімальних зарплат).
- Визначення терміну дії особливостей оподаткування військовим збором, передбачених законопроектом, до 31 грудня року, в якому воєнний стан буде скасовано або припинено;
- Запровадження базової ставки податку на прибуток для небанківських фінансових установ (за винятком страховиків) у розмірі 25%. [5]

Також, з 1 січня 2026 року ФОП 1 групи та деякі категорії, будуть зобов'язані застосовувати РРО або ПРРО, бо вони втратять тимчасове звільнення від цього обов'язку.

Отже, зміни в податковій політиці в умовах повномасштабної війни стали необхідним кроком для збереження економічної стабільності України. Раніше впроваджені податкові послаблення, спрощені процедури та нові фінансові механізми допомогли підприємствам зберегти робочі місця та підтримати платоспроможність громадян. Українська податкова система продемонструвала гнучкість і здатність до швидкої адаптації, що дозволило мінімізувати економічні втрати та забезпечити стабільні бюджетні надходження, необхідні для фінансування оборони та соціальних витрат. Проте такі заходи були тимчасовими, бо в умовах довготривалої війни держава змушена вдаватися до підвищення податків як одного з ключових механізмів наповнення бюджету. Це дозволяє забезпечити стійкість фінансової системи, підтримати соціальні виплати, фінансувати армію та критично важливі державні програми. Без цих заходів країна ризикує стикнутися з дефіцитом коштів, що може ускладнити її здатність протистояти викликам війни та забезпечити належний рівень життя громадян.

### Література:

1. Олександра Кознова. Єдиний податок 2% замість ПДВ та податку на прибуток: Закон прийнято | Think brave. Think brave | Останні новини бізнесу України. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/209981\\_diniy-podatok-2-zamst-pdv-ta-podatku-na-pributok-zakon-priynyato](https://biz.ligazakon.net/news/209981_diniy-podatok-2-zamst-pdv-ta-podatku-na-pributok-zakon-priynyato) (дата звернення: 01.03.2025).

2. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану.

Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3219-20#Text> (дата звернення: 02.03.2025).

3. Основні податкові зміни з 1 серпня 2023 року – GOLAW. URL: <https://golaw.ua/ua/insights/publication/osnovni-podatkovyi-zmini-z-1-serpnya-2023-roku/> (дата звернення: 04.03.2025).

4. Горин В. П., Була П. В., Чорноус В. С. ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ: РЕАЛІЇ, БЕЗПЕКОВІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДОЛАННЯ. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 18. С. 23–31. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.23> (дата звернення: 05.03.2025).

5. База знань – Військовий збір для ФОП-платників ЄП у 2025 році.. URL: <https://taxer.ua/uk/kb/vijskovij-zbir-dlya-fopplatnikov-yep> (дата звернення: 05.03.2025).

**Атаманюк Юліана Олексіївна,**

*студентка, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Козак Людмила Василівна, завідувачка кафедри менеджменту і маркетингу, д. е. н., доцентка кафедри менеджменту і маркетингу.*

## **ІННОВАЦІЙНІ ПАРКИ ЯК ДРАЙВЕРИ РОЗВИТКУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ІНДУСТРИЙ В УКРАЇНІ**

Інноваційні парки відіграють ключову роль у розвитку ринку інновацій в Україні. Вони забезпечують створення та підтримку новітніх технологій, стартапів та бізнесу. В умовах сучасної економіки ці парки є основою для формування інфраструктури, що сприяє інтеграції науки, освіти та бізнесу в одне ціле. Вони забезпечують бізнес-середовище, яке є не лише платформою для інноваційних розробок, але й стимулює соціальну та культурну взаємодію, і сприяє регіональному розвитку.

На даний момент інноваційні парки в Україні знаходяться на різних рівнях розвитку, та всі вони демонструють свою ефективність як мінієпіцентри інновацій. Незважаючи на відмінності у масштабах та моделях зайнятості, парки активно підтримують початкових підприємців, намагаючись забезпечити всім необхідним для досягнення власних вершин.

Спектр інноваційних послуг охоплює технічні, консультаційні, фінансові, освітні, маркетингові та організаційні напрями. До технічних належать розробка унікальних проєктів і технологій, інжиніринг, R&D, впровадження цифрових рішень. Консультаційні послуги включають відповідно консалтинг, патентування, IT-розробки, бізнес-плани. Фінансові включають залучення венчурного капіталу, інноваційних фондів, супровід інвесторів. Освітні послуги спрямовані на тренінги, хакатони й інші різноманітні заходи. Маркетингові охоплюють стратегії виведення продукту на ринок, PR. Та організаційні послуги це про забезпечення офісами, лабораторіями, приміщення для заходів та юридична підтримка для бізнесу. З кожним роком їхня динаміка демонструє зростання: розширюється сфера цифрових, фінансових, "зелених" та IT-технологій, зростає роль онлайн-послуг, також активно розвивається співпраця вітчизняних стартапів з міжнародними бізнесами [2].

За даними з реєстру Державної служби статистики України я розрахувала частки 3-х основних парків: ТОВ «Промприлад. Холдинг», LvivTech.City, Unit.City [1]. Отже, можемо побачити, що вони складають незначний відсоток на ринку – 2,44 відсоткових пункти.

Прикладом успішного розвитку інновацій є простір ТОВ «Промприлад. Холдинг» в Івано-Франківську, який став моделлю ревіталізації старого промислового об'єкту. Цей проєкт відзначається мультифункціональністю, оскільки поєднує бізнес, культуру, урбан-простір, освіту та різні соціальні ініціативи. Особливістю Промприладу є його орієнтація на регіональний



**Рис. 1. Частка інноваційних парків на ринку інновацій в період 2022-2023 рр., %**

розвиток, фокус на соціальному підприємстві та екологічних інноваціях, що дозволяє створювати умови для сталого розвитку на локальному рівні [4].

Іншим не менш важливим проектом являється – LvivTech.City у Львові, який орієнтований на створення комплексного середовища для розвитку ІТ-компаній та освітніх установ. Основна увага приділяється створенню комфортного середовища для життя та роботи, що включає не лише офісні приміщення, але й житлові комплекси по принципу «SMART City» та навчальні заклади. Такий підхід сприяє розвитку технологічного сектору та поширенню в Україні ініціативи на створення ЖК на основі «зеленого» будівництва [5].

Та Unit.City в Києві є найбільшим інноваційним парком в Україні. Це простір, який створює повноцінну екосистему для розвитку стартапів і великих технологічних компаній. Окремою перевагою є наявність навчальних програм (UNIT Factory), просторів для коворкінгу та майданчиків для інвесторів. Завдяки таким ініціативам Unit.City став важливим центром для розвитку українських інновацій в ІТ-сфері [3].

Для ефективного розвитку інноваційних парків в Україні необхідно створити сприятливі умови в співпраці з державою і поширення власних ініціатив на ширший загаль, задля охоплення уваги інвесторів.

Отже, інноваційні парки стають важливими точками зростання української економіки в умовах цифровізації, глобалізації та посилення конкуренції на міжнародному рівні. Їх подальший розвиток має базуватися на кращих міжнародних практиках з урахуванням потреб українського бізнесу та суспільства.

### **Література:**

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.03.2025).
2. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків. Офіційний вебпортал парламенту України.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text> (дата звернення: 11.03.2025).

3. Інновації на місці занепаду. Як в Україні освоюють закинуті промзони. Vector. URL: <https://vctr.media/ua/innovacziyi-promzoni-unit-city-promprylad-renovacziya-77495/> (дата звернення: 11.03.2025). [5]

4. Блог – Промприлад. Реновація. Промприлад. Реновація. URL: <https://promprylad.ua/ua/blog/>

5. ≡ LvivTech.City ► Інноваційний парк у Львові | Офіційний сайт. LvivTech.City. URL: <https://www.lviv-tech.city> (дата звернення: 12.03.2025).

**Бабич Катерина Іванівна,**

*студентка, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Новак Анна Федорівна,*

*викладачка кафедри фінансів та бізнесу.*

## ПІДПРИЄМЕЦЬ ТА ЙОГО ДІЛОВІ ЯКОСТІ

Підприємець відіграє ключову роль в економічній системі країни, оскільки його діяльність сприяє економічному розвитку, створенню робочих місць і впровадженню інновацій. Для досягнення успіху він повинен мати низку важливих характеристик і ділових якостей.

Поняття «підприємець» вперше з'явилося в економічній літературі у «Всезагальному словнику комерції», виданому в Парижі у 1723 році. У ньому підприємець визначався як людина, яка бере «на себе зобов'язання з виробництва або будівництва об'єкта».[1]

Як науковий термін «підприємець» закріпився у працях англійського економіста XVIII століття Річарда Кантильйона. Він першим розробив концепцію підприємництва, розглядаючи підприємця як людину, що діє в умовах ризику. На його думку, торговці, фермери, ремісники та інші дрібні власники є підприємцями, оскільки купують товар за визначеною ціною, а продають за невідомою, приймаючи на себе економічну невизначеність.[1]

Сутність підприємництва найкраще розкривається через його функції, які визначають його роль у суспільстві. До основних функцій належать творча, ресурсна, організаційна, мотиваційна та соціальна. Інноваційна (творча) функція передбачає розробку нових товарів і послуг, розширення вибору для споживачів. Ресурсна функція полягає в ефективному використанні ресурсів для зниження витрат і підвищення продуктивності. Організаційна функція охоплює процеси виробництва та реалізації продукції.

Отже, підприємці – це люди, які мають ідеї та ресурси. За відповідних умов вони готові вкладати власні кошти, організовувати власну справу та докладати зусиль для її успішного розвитку.”[2]

Підприємництво є фундаментальним елементом економічної системи, що сприяє інноваціям, створенню робочих місць та економічному зростанню. Різні науковці та дослідники пропонують свої підходи до визначення сутності підприємця та його ділових якостей.

Відповідно до Господарського кодексу України, підприємець – це фізична або юридична особа, яка здійснює підприємницьку діяльність з метою отримання прибутку, діючи на власний ризик [3]. Це визначення акцентує увагу на ризикованій суті підприємницької діяльності.

Представники класичної економічної школи, такі як Адам Сміт, розглядали підприємця як власника капіталу, який організовує виробничий процес і прагне максимізувати прибуток. Вони акцентували увагу на раціональності та економічній вигоді як основних мотивах підприємницької діяльності. [4]

Неокласичні економісти продовжили розвивати ці ідеї, зосереджуючись на ринковій рівновазі та раціональній поведінці підприємців. Вони підкреслювали

важливість оптимального розподілу ресурсів і ролі підприємця в забезпеченні ефективності ринкових механізмів.

За визначенням Йозефа Шумпетера, підприємець – це людина, яка здійснює інновації у сфері виробництва, завдяки чому створюється нова економічна реальність. Шумпетер підкреслює важливість новаторства у підприємницькій діяльності, що дозволяє підвищити ефективність економіки [5].

Також існує психологічний підхід. Деякі дослідники акцентують увагу на психологічних аспектах підприємництва, розглядаючи особистісні характеристики підприємця, такі як схильність до ризику, потреба в досягненнях, креативність та лідерські якості. Вони вважають, що саме ці риси визначають здатність індивіда до підприємницької діяльності та його успішність у бізнесі.

“Якщо пригадати, як у житті найчастіше називають власників пекарень, магазинів, салонів краси і так далі, то на думку відразу спадають різні варіанти. Наприклад: “господар”, “бізнесмен”, “підприємець”.”[2]. Дуже поширеною помилкою є вважати, що бізнесмен та підприємець це одне і теж.

Бізнесмен – це фізична особа, яка професійно займається комерційною діяльністю, інвестуючи власні або залучені кошти у виробництво, торгівлю та різні сфери економіки. Основна його мета – накопичення капіталу, розширення ринкової присутності та створення прибуткових фінансових схем.

Основні відмінності між підприємцем і бізнесменом:

- Обсяг поняття: бізнесмен – ширше поняття, яке включає підприємців.
- Організаційно-правова форма: підприємець діє від власного імені, тоді як бізнесмен може бути власником або керівником юридичної особи (ТОВ, ВАТ тощо).
- Реєстрація: підприємцем є лише особа, зареєстрована у встановленому порядку, тоді як бізнесменом може бути як власник компанії, так і людина, яка здійснює підприємницьку діяльність.
- Відповідальність: на відміну від бізнесмена, підприємець несе відповідальність за борги всім своїм майном. Вітчизняні дослідники (В. Литвиненко, Т. Шкляр) зазначають, що підприємець – це не лише особа, яка веде бізнес, але й соціально відповідальна людина, що впливає на розвиток суспільства, займається благодійною діяльністю та створює робочі місця [6].

Підприємець є ключовою фігурою в розвитку економічних систем, адже саме його діяльність сприяє інноваціям і створенню нових робочих місць, що безпосередньо впливає на економічне зростання.

Визначення основних ділових якостей підприємця є ключовим для оцінки його здатності до ефективної господарської діяльності. Серед таких якостей виділяють:

- Ініціативність – здатність до активного пошуку нових можливостей у бізнесі.
- Рішучість – вміння приймати важливі та відповідальні рішення, особливо у кризових ситуаціях

- Креативність – здатність генерувати нові ідеї та підходи до ведення бізнесу.
- Управлінські навички – здатність до ефективного управління ресурсами, персоналом, а також до планування та організації.
- Ризикованість – готовність нести фінансові ризики заради досягнення довгострокового успіху.
- Відповідальність – здатність нести відповідальність за прийняті рішення та їх наслідки для бізнесу та суспільства.

Підприємництво вимагає не лише знань і досвіду, а й особливих особистісних якостей. За статистикою, лише 5-10% дорослого населення має підприємницький хист. Водночас самі підприємці наголошують: «Підприємницький хист – це здебільшого талант, помножений на наполегливу працю та достатні знання». Це означає, що хоча деякі необхідні риси є вродженими, більшість можна розвинути завдяки навчанню, практиці та постійному самовдосконаленню.[7]

На основі аналізу даних ЄДР, проведеного UC.Market, найбільше закриттів ФОПів у 2024 році спостерігалось в роздрібній торгівлі, ІТ-секторі та сфері послуг (рис. 1).[8]



**Рис. 1. Кількість закритих ФОПів у 2024 році за секторами економіки [Джерело: UC.Market, 2024].**

У сучасних умовах, навіть під час військового стану, українські підприємці демонструють значну стійкість і адаптивність. Згідно з даними Державної служби статистики України, кількість фізичних осіб-підприємців (ФОП) в Україні зазнала суттєвого зростання. Так, у першому кварталі 2024 року було зареєстровано рекордні 74 050 нових ФОП, що на 33,6% більше порівняно з

аналогічним періодом попереднього року. Це свідчить про зростання підприємницької активності навіть в умовах економічної та соціальної нестабільності, спричиненої війною [9].

Загалом, на 1 січня 2025 року в Україні налічується 1 707 677 ФОП, що на 7,5% більше порівняно з початком 2024 року. Це показує, що українці продовжують обирати підприємництво як шлях до економічної самостійності та розвитку, незважаючи на складні умови [10].

Ці цифри підкреслюють, що підприємництво в Україні залишається важливим сектором економіки, який не тільки адаптується до нових викликів, а й вносить значний вклад у відновлення та розвиток країни.

Результати дослідження підкреслюють важливість підтримки підприємництва на державному рівні та адаптації бізнес-стратегій до сучасних викликів. Подальші дослідження можуть допомогти визначити основні причини закриття підприємств та розробити ефективні заходи для їхньої підтримки.

Підприємець відіграє ключову роль у розвитку економічної системи, виступаючи рушійною силою інновацій, створення робочих місць та економічного зростання. Аналіз наявних підходів до визначення сутності підприємництва дозволяє дійти висновку, що підприємець – це не просто власник бізнесу чи людина, що прагне отримати прибуток. Він є ініціатором змін, здатним адаптуватися до викликів та використовувати нові можливості для створення цінності.

Різні економічні школи та наукові підходи по-різному трактують сутність підприємця: від класичного уявлення про нього як власника капіталу до інноваційної моделі Йозефа Шумпетера, яка підкреслює роль новаторства. Важливими є також психологічні аспекти підприємницької діяльності, які визначають особистісні якості успішного підприємця, такі як ініціативність, креативність, рішучість та здатність до ризику.[5]

Аналіз сучасної підприємницької діяльності в Україні свідчить про зростання кількості зареєстрованих фізичних осіб-підприємців, навіть в умовах економічної нестабільності та військового стану. Це підтверджує високу стійкість і адаптивність українських підприємців, їхню здатність знаходити нові можливості в умовах невизначеності.

Отже, підприємництво залишається важливим інструментом економічного розвитку, що сприяє формуванню конкурентоспроможної економіки та підвищенню рівня життя суспільства. Подальші дослідження в цій сфері можуть допомогти розробити ефективні механізми підтримки підприємців та створити сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу.

### **Література:**

1. Кривицька О. Р. Економіка підприємства: навч. пос. – Острог: Вид-во НаУОА, 2013 (укр.) – 10 с.
2. Конспекти уроків з підприємництва [Електронний ресурс]. URL: <https://startbusiness.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/uroky-1-20-konspekty.docx> (дата звернення: 11.02.2025).

3. Господарський кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 року № 436-IV // *Відомості Верховної Ради України*– Київ, 2003.
4. Класична економічна школа [Електронний ресурс]. URL: [https://stud.com.ua/7890/ekonomika/klasichna\\_ekonomichna\\_shkola](https://stud.com.ua/7890/ekonomika/klasichna_ekonomichna_shkola) (дата звернення: 11.02.2025).
5. Шумпетер Й. *Теорія економічного розвитку*. – Київ: Основи, 2004. – 254 с.
6. Ділові якості підприємців та їх роль у забезпеченні успіху підприємницької діяльності [Електронний ресурс]. URL: [https://pidru4niki.com/15290527/ekonomika/dilovi\\_yakosti\\_pidpriyemtsiv](https://pidru4niki.com/15290527/ekonomika/dilovi_yakosti_pidpriyemtsiv) (дата звернення: 11.02.2025).
7. Карпюк Г. І. *Основи підприємництва*. —Донецьк: [Видавництво], 2021 – 15 с.
8. YC.Market. У 2024 українці закрили рекордну за 5 років кількість ФОПів – майже 210 тисяч [Електронний ресурс] // *YC.Market Blog*. – Режим доступу: <https://blog.youcontrol.market/u-2024-ukrayintsi-zakrili-riekordnu-za-5-rokiv-kilkist-fopiv-maizhie-210-tisiach/> – (Дата звернення: 11.02.2025).
9. З початку року в Україні відкрили рекордну кількість ФОПів [Електронний ресурс]. URL: <https://unity.gov.ua/2024/05/05/z-pochatku-roku-v-ukrayini-vidkryly-rekordnu-kilkist-fopiv> (дата звернення: 11.02.2025).
10. Кількість ФОПів в Україні за 2024 рік зросла [Електронний ресурс] <https://finstream.ua/kilkist-fopiv-v-ukrayini-za-2024-rik-zroslo> (дата звернення: 11.02.2025).

**Барнаткевич Діана Олександрівна,**

*студентка, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Харчук Юлія Юрївна, к. е. н., доцентка кафедри фінансів та бізнесу.*

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ АРХІТЕКТУРИ УКРАЇНИ**

Трансформація фінансової системи відіграє значну роль у процесі підвищення ефективності ринкових операцій шляхом встановлення відповідних правил, спрямованих на забезпечення прозорості в управлінні та виконанні відповідної фінансової політики. Окрім запобігання кризі, цілі охоплюють збереження стабільності національних фінансових систем на тлі циклічних коливань. З огляду на проблематику роботи, доцільно звернути увагу на наукові праці: Башлай С.В., Яремка І.І.М. [2], Гавриленка Н., І. Тарасенка, Жердецької, Л., Мельник Л. Г. [3], Струтинської І., Тищенко Д.С. [1], Ощепкової О.П., Магденка С.О. [5], Федоренка Д. [7].

Розглядаючи саме поняття цифрової трансформації як української економіки, так і світової загалом, можна зрозуміти, що це і справді є головний аспект сталого та довгострокового економічного зростання, процесом із системним і глобальним характером. Його можна трактувати як незворотній процес впровадження цифрових технологій в умовах розвитку ери цифрової економіки для вдосконалення життєдіяльності людини, бізнесу, суспільства і держави в цілому. Процес цифрової трансформації впливає на пряму на інтеграцію великих та малих суб'єктів бізнесу у світову економіку, посилює рівень конкуренції на ринку і, звичайно ж, сприяє активізації інноваційних процесів, що в подальшому призведе до появи та реалізації високотехнологічних рішень, забезпечує численні мультиплікаційні ефекти, що означає об'єднання виробничих ланцюжків у єдину систему. Цифровізація має на меті цифрову трансформацію наявних і впровадження новітніх секторів економіки й трансформацію сфер людського життя в більш ефективні та сучасні напрями. Вона є радикальним переосмисленням того, яким чином різноманітні суб'єкти господарювання керують у процесі власної діяльності технологіями з метою забезпечення повноцінної зміни ефективності та успішності свого бізнесу, задоволення потреб клієнтів.

Цифрова трансформація фінансової системи розглядається як головний фактор забезпечення стабільності та стійкості економіки країни в середньостроковій перспективі та є майбутньою константою, що лежить у забезпеченні її успішного функціонування. Цей процес є основоположним у досягненні прогресу у виконанні економічних критеріїв членства в ЄС.

Цифрова трансформація фінансової архітектури України бере свій початок з стрімкого розвитку ще до війни. Після початку повномасштабного вторгнення Міністерство цифрової трансформації та українська ІТ-спільнота активізували свої зусилля ще більше. ІТ-експорт України у 2021 році в порівнянні з попереднім періодом збільшився на 36% і сягнув 6,8 млрд. дол. США або 10% від загального експорту. Відповідно за даними першого кварталу 2022 року експортна виручка

сегменту ІТ-експорту склала 2 млрд. дол. США. У зв'язку із війною цей сектор зазнав спустошення, проте зростаючий міжнародний інтерес слугує поштовхом щодо відкриття значних можливостей для подальшого розвитку [6].

В умовах євроінтеграційних процесів важливим аспектом цифровізації української економіки є участь країни у програмі «Цифрова Європа» (2021–2027), що була запущена у 2021 році, саме після тривалого розповсюдження COVID-19, та націлена на пришвидшення економічного відродження та цифрової трансформації Європи. В її основі лежить фактор розвитку першочергових навичок цифрових технологій та впровадження їх у діяльність підприємств, активація розвитку цифрової інфраструктури і надання цифрових послуг для громадян й органів влади в Європейському Союзі (далі – ЄС) та інших країнах, що є учасниками цієї програми. Головним аспектом дії програми «Цифрова Європа» є те, що вона наразі слугує одним із найсильніших доступних джерел фінансування України та прямо впливає на досягнення двох основних стратегічних цілей ЄС: «зеленої трансформації» й цифрової трансформації із паралельним зміцненням стійкості та стратегічної автономії [7]. Україна ж, у свою чергу, отримала доступ до фінансування у вересні 2022 року у сумі 7,6 млрд євро із відміною ЄС пожертви для участі у цій програмі та одночасним наданням 95% знижки на податкові внески на 2023–2027 роки.

Доцільно зазначити, з розгляду довгострокової перспективи цифровізації економіки України (2026–2032), вона може зосередити свої сили на розбудові надійної інфраструктури даних для вимірювання рівня цифровізації задля забезпечення еталону щодо майбутньої підтримки стратегій на основі фактичних даних, відповідно до чого, країна має можливості щодо інтеграції до Європейської статистичної системи (ESS) [2].

Проектне фінансування за програмою «Цифрова Європа» працює в п'яти основних напрямках: високопродуктивні обчислення; штучний інтелект, дані та хмарні сервіси; передові цифрові технології; забезпечення широкого використання цифрових технологій у бізнесі та суспільстві; кібербезпека (тільки для країн-членів ЄС) [7]. Відповідно до проведених досліджень та наявних даних можна простежити динаміку щодо щорічного поступового зростання частки цифрової економіки у ВВП України протягом 2019-2023 років із 4,3% до 6%. Незважаючи на повномасштабну війну, що вплинула на гальмування процесу цифровізації економіки у 2024 році цей показник сягнув аж 11% в порівнянні із очікуваними 7,7% (рис. 1).

Так, керівними факторами цифрових перетворень вже на кінець грудня 2024 р. були: оптимізація українського законодавства до законодавства ЄС у сфері електронних комунікацій; розкриття потенціалу Web3-професій та забезпечення підтримки вітчизняної екосистеми Web 3.0; управління плануванням і забудовою територій, проектами розвитку інфраструктури та регіонального й місцевого розвитку; розробка основних принципів використання ШІ; розвиток транскордонної семантичної сумісності мережових та інформаційних систем; гармонізація митних процесів та розширення прав і можливостей людей у цифровому секторі через доступ до достовірної інформації та формування кадрового потенціалу фахівців [4].

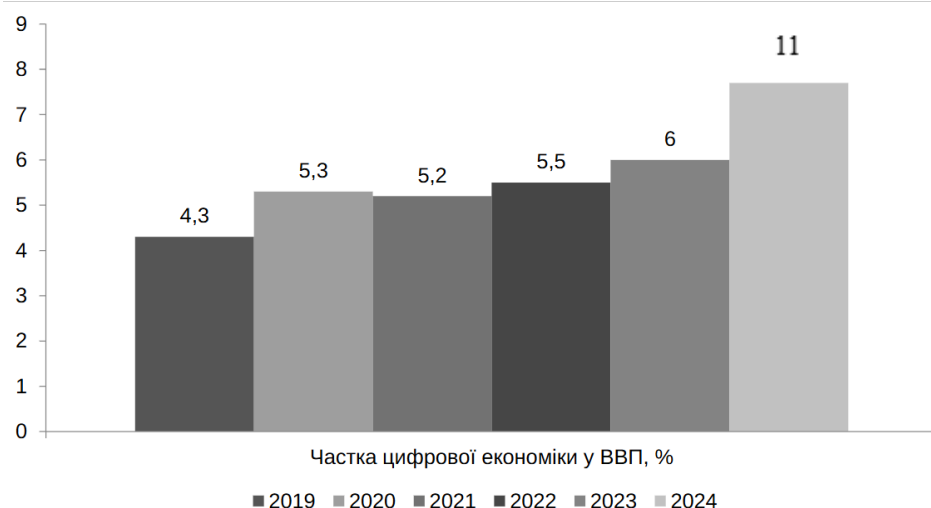


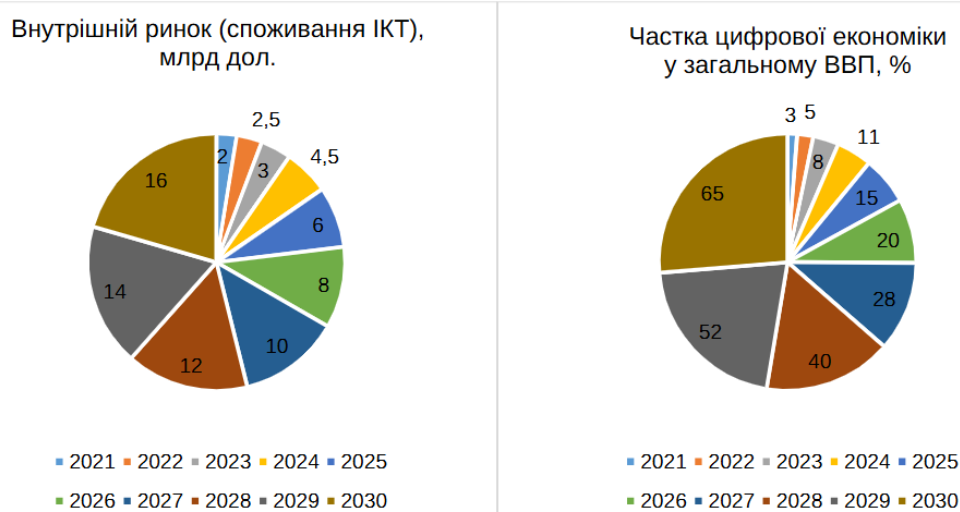
Рис. 1. Частка цифрової економіки у ВВП України

*Джерело: сформовано на основі [2. 8]*

Визначальними подіями, що відбулися у процесі цифрової трансформації економіки України в грудні 2024 р. потрібно визнати такі [4]:

- початок перемовин за кластерами вже у 2025 р., адже Україна виконала всі основні вимоги;
- прийняття закону Верховною Радою України щодо сприяння забезпеченню стабільного та безперебійного функціонування електронних комунікаційних мереж та надання електронних комунікаційних послуг;
- реєстрація законопроекту щодо покращення окремих положень у процесі доступу до фізичної інфраструктури електронних комунікацій;
- реформування сфери зацифрування та модернізації системи будівництва та містобудування в Україні;
- узгодження законопроекту щодо створення Єдиної державної цифрової системи відновлення та розвитку України;
- створення нового освітнього серіалу «Кар'єра у Web3» платформи «Дія.Освіта»;
- підписання провідними українськими ІТ-компаніями Добровільного кодексу поведінки;
- проведення дослідження щодо потенціалу оподаткування криптовалютного ринку в Україні українським стартапом «Global Ledger», що розробляє продукти для відстеження транзакцій у криптовалюті та оцінки ризиків роботи з клієнтами;
- відкриття другого у світі GovTech-центр – Global Government Technology Centre (GGTC Kyiv);
- започаткування професійної спільноти для підтримки державної цифровізації – GovTech Альянс України (GTA UA) та впровадження інноваційних, ефективних цифрових рішень для розвитку GovTech-екосистеми.

Рівень користування цифровими технологіями забезпечує зростання успішності головних показників діяльності суб'єктів бізнесу, хоча, при цьому, в Україні ще не розроблена належним чином модель обчислення економічного впливу інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ) на різні індустрії та сфери життя. Саме за показником характеристика об'єму споживання ІКТ-продукції та послуг можна визначити наскільки країна є модернізована, її потенціал продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності. Рівень споживання ІКТ-продукції можна збільшити шляхом проведення масштабних національних проєктів цифрових трансформацій в найважливіші та першочергові галузі економіки і сфери життя, що дасть змогу отримати ВВП України у розмірі \$1 трлн до 2030 року (рис. 2).



**Рис. 2. Прогнозований рівень споживання ІКТ та частка цифрової економіки у ВВП України до 2030 року**

Джерело: оцінка експертів ініціативи «Цифрова аджєнда України», ГС «Хай-Тек Офіс Україна», ГС Digital Transformation Institute, [1]

Задля майбутньої запоруки щодо забезпечення безперервного процесу цифровізації економіки України доцільно слідувати таким основним заходам, як:

1. Скорочення регуляторного та адміністративного навантаження на бізнес шляхом внесення та використання новітніх інструментів підтримки для малого і середнього бізнесу в напрямі впровадження ризик-орієнтованого підходу та інтеграції цифрових інструментів для регулювання доступу до ринку, що включатиме використання сучасних технологій для оптимізації бізнес-процесів й створення сприятливих умов для розвитку підприємництва. Реформа дерегуляції в Україні спрямована на зменшення втручання держави в господарську діяльність, що дозволить підприємцям заощадити значні кошти та звільнитися від надмірної бюрократії.

2. Розширення доступу до ринків збуту продукції з високою доданою вартістю та підтримка повноцінного доступу до ринків G7 та ЄС через перехід до інноваційної економіки з залученням цифрових технологій. Цей процес передбачає заснування інноваційних пріоритетів, забезпечення конкретних умов для експорту продукції та розвитку інноваційних економічних технологій, а також удосконалення системи захисту інтелектуальної власності. Спрямування

цих заходів, у першу чергу, відобразатиметься на підвищенні конкурентоспроможності української продукції на світових ринках та забезпеченні її успішного просування на зовнішніх ринках.

Запорукою успішного процесу цифровізації в Україні є встановлення виключно нового безпрецедентного інноваційного соціально-економічного рівня розвитку. Цей етап слугує підніжжям для переходу від первинної обробки та споживання матеріальних елементів (речовини й енергії) до виробництва та споживання інформації. В процесі цих перетворень відбувається перебудова не тільки сторони виробництва, а ще й соціальних інститутів, в особливості економічних відносин і бізнес-моделей. Із цифровою трансформацією економіки країни вагомим елементом є й наявність значних змін у всіх аспектах суспільного життя, в тому числі й у державній політиці, бізнес-практиці та соціальних відносинах.

Цифровізація економіки порівнюється із утворенням новітніх організаційних можливостей, що стають гарантами успіху всіх суб'єктів господарювання в еру цифрових технологій. Наслідками такої трансформації слугують збільшення рівня продуктивності праці та успішності виробничих процесів, поліпшення якості життя, осучаснення соціальних підйомів і можливостей для працевлаштування, зростання купівельної спроможності населення, соціальної й економічної безпеки. Заслугою цифрових технологій є змога управління людським капіталом в більш раціональному плані шляхом скорочення ручної роботи та збільшення кількості інтелектуальних завдань. Цей процес дає змогу уникнути великого спектру ризиків, що супроводжуються наслідковим зв'язком із людським фактором, а також заощаджувати кошти у напрямі скорочення споживання надмірних ресурсів.

Ефективність та успіх процесу цифрової трансформації економіки країни напряму залежить лише від сукупних зусиль держави та приватного бізнесу. Цей процес має важливе значення для розвитку країн, економіки яких характеризуються дефіцитом інвестицій у цифрові технології, недосконалістю правової та нормативної бази, слабким бізнес-середовищем. Дослідження показало, що серед сучасних цифрових рішень найбільш ефективними є впровадження цифрових платформ, різноманітних інтерфейсів прикладного програмування, розвинений штучний інтелект, автоматизація виробництва, «Інтернет речей», хмарні технології, великі дані та кібербезпека. Ці інновації трансформують традиційні бізнес-моделі та створюють прогресивні цифрові екосистеми на основі цифрового лідерства.

Таким чином, результати досліджень підтверджують поступовий перехід економіки України до цифрового простору з урахуванням євроінтеграційних процесів. Попри воєнний стан, цифрова трансформація та розвиток цифрової економіки в Україні тривають і постійно оновлюються. Проводиться робота з удосконалення інституційної бази та створення умов для управлінських інновацій. Важливу роль у цьому відіграє участь України в програмі «Цифрова Європа», мета якої – прискорити економічне відновлення та цифрову трансформацію країн-учасниць. Дослідження також вказує на необхідність значних інвестицій у розробку та створення цифрових платформ для бізнесу в

умовах цифрової економіки. Важливими напрямками управління в цій сфері є кооперація та конвергенція, кібербезпека, цифрова компетентність та розвиток необхідних цифрових навичок.

Україна активно працює над інтеграцією з цифровим ринком ЄС, розширенням швидкого та захищеного зв'язку, створенням умов для розвитку екосистеми стартапів і реалізації концепції «держави в смартфоні» у рамках Програми фінансової допомоги України від ЄС на 2024–2027 роки, відомої як Ukraine Facility. Ці заходи спрямовані на забезпечення стійкості держави та підтримку можливостей цифрової економіки в умовах війни. Крім того, участь України у програмі «Цифрова Європа» є важливим інструментом для прискорення економічного відновлення та цифрової трансформації країни.

### Література:

1. Тищенко Д.С. Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 4 (04), С. 38-45. URL: <http://www.dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/126/116> (дата звернення 20.02.2025).
2. Башлай С.В., Яремко І.І. Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 48, 6 С. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2237/2160> (дата звернення 20.02.2025).
3. Цифрові репутаційні перспективи України як фактор євроінтеграції в умовах інноваційної економіки / Мельник Л.Г. та ін. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 52, 9 С. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2593/2511> (дата звернення 20.02.2025).
4. Цифрова трансформація економіки України у воєнний час. Грудень 2024 року. *НІСД*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-u-voyennyu-chas-hruden-2024> (дата звернення 20.02.2025).
5. Ощепков О.П., Магденко С.О. Сучасні тенденції цифровізації економіки України. Одеський національний технологічний університет. 2024 С. 72-77. URL: <http://kaf.ep.ontu.edu.ua/wp-content/uploads/materials/conferences/tezy-kolokvium-2024-05-08.pdf> (дата звернення 20.02.2025).
6. Digitalisation for recovery in Ukraine. *OECD*. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/digitalisation-for-recovery-in-ukraine\\_c5477864-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/digitalisation-for-recovery-in-ukraine_c5477864-en.html) (дата звернення 21.02.2025)
7. Федорак В. Як взяти участь у Програмі «Цифрова Європа»: приклади проєктів, відкриті конкурси, підготовка проєктної заявки. *U-LEAD*. 2023 URL: <https://u-lead.org.ua/news/112> (дата звернення 21.02.2025)
8. Yevtushenko O. Digitalization: a tool for modernization of public administration in Ukraine. *Public Administration and Regional Development*. 2024. №26, С. 1158-1176.

**Бондарчук Владислав Олександрович**

студент ОПП Управління проєктами,

Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: **Нікітін Анатолій Володимирович**, професор, доктор фізико-математичних наук, професор кафедри інформаційних технологій та аналітики даних.

## **РОЗРОБКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТІ**

### **Актуальність дослідження**

В умовах динамічних змін на ринку управління ризиками стає ключовим фактором успішної реалізації проєктів. Відсутність ефективної системи управління ризиками може призвести до фінансових втрат, затримок та невиконання проєктних цілей.

### **Мета дослідження**

Розробка та впровадження моделі управління ризиками в проєкті, що дозволить підвищити його ефективність, мінімізувати невизначеності та забезпечити досягнення стратегічних завдань.

### **Методологія дослідження**

1. Теоретичний аналіз літератури та міжнародних стандартів (ISO 31000, PMBOK);
2. SWOT-аналіз для виявлення загроз та можливостей;
3. Кількісний аналіз ризиків (метод Монте-Карло, FMEA);
4. Практичне тестування моделі управління ризиками на підприємстві «Маанс».

### **Основні результати дослідження**

1. Запропоновано модель управління ризиками, що включає етапи ідентифікації, оцінки, реагування, моніторингу та інтеграції ризик-менеджменту у систему управління проєктом.
2. Використання інформаційних технологій дозволяє автоматизувати процес аналізу та контролю ризиків.
3. Практичне впровадження моделі продемонструвало її ефективність у зниженні негативного впливу ризиків на реалізацію проєкту.

### **Висновки**

Комплексний підхід до управління ризиками є необхідною умовою стабільної реалізації проєктів. Використання системного аналізу та автоматизації процесів сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вдосконалення адаптивних моделей управління ризиками для різних галузей.

### **Література:**

1. Васильченко Г. В. Управління ризиками у проєктній діяльності: навчальний посібник. – Київ: КНЕУ, 2021. URL: <https://kneu.edu.ua/>
2. Гончарук С. М. Методологія управління ризиками на підприємствах: теоретичні аспекти та практичні підходи. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020.

3. Державний стандарт України ДСТУ ISO 31000:2021 – Управління ризиками. Принципи та керівні вказівки. URL: <https://uas.gov.ua/>
4. Дорошенко В. В. Управління ризиками у виробничій діяльності: монографія. – Харків: НТУ «ХПІ», 2019.
5. Кириленко О. В. Сучасні підходи до управління ризиками на промислових підприємствах. // Вісник економічної науки України. – 2021.
6. Литвиненко А. В. Інформаційні технології в управлінні ризиками підприємств: сучасний стан та перспективи. – Київ: НАУ, 2020.
7. Національний банк України Управління фінансовими ризиками в умовах нестабільності. – Київ: НБУ, 2022. URL: <https://bank.gov.ua/>
8. Постанова Кабінету Міністрів України №95 від 2022 року «Про систему управління ризиками на державних підприємствах». URL: <https://www.kmu.gov.ua/>
9. Скрипник А. В., Лебідь О. М. Аналіз ризиків у проєктному менеджменті: методичні підходи та практичні аспекти. – Одеса: ОНУ ім. Мечникова, 2021.
10. Українська асоціація управління проєктами PRINCE2 в управлінні проєктами: адаптація до українських реалій. URL: <http://upma.kiev.ua/>
11. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
12. Kerzner, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley. URL: <https://www.wiley.com/en-us>
13. ISO. ISO 31000:2018 – Risk Management – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>
14. Kate Boothroyd, Clive Thompson Fundamentals of Risk Management URL: <https://www.koganpage.com/risk-compliance/fundamentals-of-risk-management-9781398618657>
15. Hillson, D. Identifying and Managing Project Risk: Essential Tools for Failure-Proofing Your Project. Gower Publishing. URL: <https://www.gowerpublishing.co.uk/>
16. Chapman, C.R. & Ward, S. Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights. Wiley. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Project+Risk+Management%3A+Processes%2C+Techniques+and+Insights-p-9780470022583>
17. Omnitask Consulting. Importance of Risk Management in Large-Scale Projects. URL: <https://www.omnitask.com/importance-of-risk-management-in-large-scale-projects/>
18. The Risk Management Society (RIMS). RIMS Risk Management Guidelines. URL: <https://www.rimmagazine.com/>
19. Cooper, D.F., Grey, S., Raymond, G. and Walker, P. Project Risk Management Guidelines: Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements. John Wiley & Sons, Ltd., England, 384. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1592669>
20. Внутрішня документація компанії. Не для поширення.

**Букша В.,**

*студентка гр. МО-22, ННІ ЕЕМ, Національний лісотехнічний університет України, м. Львів.*

*Науковий керівник: Лех Галина Андріївна, к. е. н., доцентка кафедри психології та соціально-гуманітарних дисциплін, Національний лісотехнічний університет України, м. Львів.*

## НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ

У нашій країні практична господарська діяльність великою мірою обмежена, що зумовлено війною росії проти нашої держави. Досліджень проблем сімейних господарств протягом останніх років практично не проводилось. Тому з метою серйозного опрацювання проблем сімейних господарств в умовах повномасштабної війни, вважаємо за необхідне звернутися до пошуку нових форм господарювання малого бізнесу.

Становлення та розвиток підприємництва є сьогодні об'єктивною тенденцією розбудови сучасного ринку в Україні. Розвиток малого та середнього бізнесу, на жаль, відбувається здебільшого не «завдяки...», а «незважаючи на...». Продовжується свавілля бюрократичного апарату, надмірний податковий тиск, відсутність історичного досвіду, неузгодженість та суперечливість нормативної правової бази – це далеко не повний перелік тих труднощів та проблем, з якими стикається сьогодні кожен, хто воліє започаткувати свою власну справу. Однак підприємництво в Україні поступово розвивається, незважаючи на всі перелічені чинники та військову агресію росії, набуває досвіду, що помножується на ініціативу людей, які не згодні очікувати сприятливого бізнесового клімату, а наполегливо працюють, створюючи матеріальні блага, робочі місця, і забезпечують все більші бюджетні надходження.

Щомісяця у світі з'являються нові бізнес-ідеї та бізнес-проекти, проте більшість з них в Україні не здійснені, хоча на заході України вони починають розвиватись досить інтенсивно. Як правило тут підприємці набагато сміливіше і активніше впроваджують нові тренди, ловлять хайп і запускають нові бізнеси з нуля.

Прикладом розвитку малого бізнесу можуть слугувати створені «Соляні кімнати», які в основному знаходяться на Закарпатті. Соляні кімнати чи соляні печери стали масово з'являтися у містах України кілька років тому і процес їх «розмноження» досі не припинився. У середньому на кожні 100-120 тис. населення великих міст припадає дві соляні печери. Причини популярності цього бізнесу дуже прості: він не потребує великого досвіду, якихось спеціальних знань, дозволів з боку влади та серйозних інвестицій. Середній термін окупності соляної кімнати становить близько 4-6 місяців, залежно від розміру вкладень. Щоб збільшити прибуток, можна продавати клієнтам кисневі коктейлі, за окрему платню пропонувати відвідувачам скористатися масажними кріслами, паровою капсулою тощо.



**Рисунок 1.**

Ще одним різновидом малого бізнесу є розвиток послуг, зокрема відкриття салонів краси та манікюрних студій, які завжди були дуже модним та престижним ділом. Даним бізнесом зазвичай займаються жінки, фінансову підтримку яким надали батьки або чоловіки. Таких салонів відкривається багато, але й згодом закривається чимало.



**Рисунок 2**

Стікери – це популярна тема сьогодні серед підлітків і молоді та непоганий формат бізнесу. Героями стікерів є відомі мультгерої, кіногерої, співаки та різні відомі особи. У Львові, Житомирі, Тернополі, Мукачеві з'явилися спеціалізовані торгові точки – стікершопи, які, крім стікерів, торгують різними незвичайними сувенірами для шанувальників тих чи інших героїв.

Багато підприємців обрали цей бізнес як інтернет-магазин. Вони обходяться сторінкою в Instagram. Правда, велика увага приділяється дизайну та розкручуванню сторінки свого магазину, але таким чином багато хто охоплює більше потенційних покупців. Тому більшість підприємців-власників стікершопів поєднують обидва формати торгівлі, продаючи і офлайн, і онлайн.

Ще одним напрямком малого бізнесу є відкриття пекарень. Їх кількість у містах України дуже швидко зростає, проте багато хто з них не витримує високої конкуренції. Найбільш привабливими у цьому бізнесі є дві речі: це високий попит (близько 70% українців щодня споживають хліб та хлібобулочні вироби) та можливість уживатися з великою кількістю конкурентів.

**Рисунок 3**

Вендінг – торгівля за допомогою автоматизованих апаратів – користується популярністю у всьому світі. Тепер прийшла черга і до використання цих апаратів в Україні. Малий бізнес підхвтив ці ідеї і почав досить плідну роботу. Найбільш повно задовольняють запити покупців підприємці, які використовують комбіновані апарати, що об'єднують у собі обладнання для торгівлі напоями та поштучними товарами.

**Рисунок 4**

Сьогодні існує безліч способів ведення бізнесу через Інстаграм, починаючи від продажу вже готових товарів або послуг до заробітку на самій соціальній мережі, а саме на просуванні та адмініструванні акаунтів, продажу інстаграм-фотографій або виконання певних завдань.

Фреш-барами, а саме стаціонарні або пересувні пункти громадського харчування, які спеціалізуються з продажу свіжих соків чи інших напоїв почали появлятися на теренах України з початку 2014 року. Це була перша хвиля переселенців з Криму, які намагались знайти свою нішу в малому бізнесі, адже для відкриття фреш-барів потрібно лише кілька квадратів площі і невеликі капіталовкладення.



**Рисунок 5.**

Напрямків ведення малого бізнесу сьогодні є вже дуже багато. Тому в перелік можна запропонувати такі види діяльності як: «зооготель», про який ще донедавна ніхто не говорив. А зараз новий вид бізнесу догоджає людям, які хочуть на певний час залишити тварину і бути впевненими, що вона доглянута; психологічні тренінги, які зараз дуже актуальні; самообслуговуючі автомийки вигода для підприємця полягає в тому, що не потрібно купувати землю, достатньо взяти ділянку в оренду, а оскільки сама будівля мийки зводиться з металоконструкцій, то для нього і не потрібен фундамент; студії дитячої творчості у форматі острівця – зацікавив творчих бізнесменів, які врахували низький поріг входу в бізнес у порівнянні з розвиваючим клубом та дитячим садком та відсутність суворих вимог до персоналу; ломбарди; дитячі студії; шиномонтаж; клінінгові послуги, тощо.

Слід звернути увагу і на те, що війна також породжує різні види діяльності бізнесу. Серед військових товарів і надалі матимуть попит: одяг, взуття, спальники, аптечки, бронежилети, плитоноски та інші аксесуари. Ці речі постійно псуються та зношуються, але натомість з'являється багато нових мілітарних брендів, які готові закрити цю потребу. На ринку, який стрімко розвивається, нові бізнеси можуть швидко знайти й своє місце. Водночас успішними будуть підприємці, які виробляють товари подвійного призначення, тобто товари як для цивільного населення так і для військових.

### **Література:**

1. Лех Г.А. Світовий досвід розвитку сімейного бізнесу. – Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.12.  
<https://nam.kyiv.ua/files/publications/966-8406-00-1.pdf>
2. За загальною редакцією В. Є. Сахарова. Малий та середній бізнес. – К.: ВНЗ «Національна академія управління», 2003 р. – 368 с. ISBN 9668
3. Актуальні бізнес ідеї та бізнес проекти для відкриття бізнесу в Україні в 2024 році.  
<https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/aktualni-biznes-ideyi-ta-biznes-proekti-dlya-vidkrittia-biznesu-v-ukrayini-u-2022-roci>
5. <https://hub.kyivstar.ua/articles/biznes-ideyi-u-vijnu-yaki-napryamky-matymut-uspikh-do-ta-pislya-peremogy>

**ВЕРБА Вадим Вадимович,**

*студент ОПП Управління проєктами,*

*Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: **КРАСЮК Богдан Віталійович,***

*доктор філософії з прикладної математики, викладач, фахівець-практик.*

## **ЦИФРОВА КОМУНІКАЦІЯ УНІВЕРСИТЕТУ: УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА UX-ДИЗАЙН У СТВОРЕННІ ВЕБСАЙТУ КАФЕДРИ**

У сучасних університетах цифрова комунікація відіграє ключову роль у взаємодії між студентами, викладачами, адміністрацією, абітурієнтами та партнерами. Вебсайти кафедр та університетів є основним інструментом поширення інформації про навчальний процес, наукові досягнення, розклади занять та освітні програми. Проте традиційні університетські вебсайти часто не відповідають сучасним вимогам зручності використання, адаптивності та інформаційної архітектури, що ускладнює навігацію, знижує доступність інформації та негативно впливає на загальний користувацький досвід. В умовах цифрової трансформації освіти, коли онлайн-формати навчання набувають дедалі більшої популярності, ці проблеми стають особливо критичними.[3] Недостатня інтерактивність, відсутність персоналізації контенту, складна структура навігації та обмежена доступність для осіб з особливими потребами створюють бар'єри у використанні цифрових ресурсів. Окрім того, аналіз трафіку [8] показує зниження активності користувачів на офіційних сайтах університетів, що свідчить про зміщення уваги студентів до альтернативних платформ, таких як соціальні мережі, месенджери та мобільні застосунки.

Дослідження спрямоване на розробку концепції управління університетською комунікацією як проєктом із застосуванням методів досліджень користувацького досвіду для оптимізації вебсайтів кафедр. Це передбачає системний підхід до планування, впровадження та аналізу змін, що дозволяє не лише оновити дизайн та структуру сайтів, а й покращити загальний користувацький досвід, спрощуючи доступ до інформації та підвищуючи ефективність взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. У дослідженні визначено використання методологій управління проєктами, зокрема Agile, Waterfall та Lean UX, у поєднанні з аналізом користувацького досвіду, який включає тестування зручності використання, аналізу користувацьких шляхів, аудиту інформаційної архітектури та аналізу вимог. Поєднання цих підходів дозволить ідентифікувати ключові проблеми взаємодії студентів із цифровими ресурсами університету, оцінити їхній вплив на освітній процес та розробити рекомендації щодо їхнього усунення.

У ході дослідження було визначено, що основними бар'єрами у використанні університетських сайтів є низька адаптивність, складна навігація, недостатня персоналізація контенту, обмежена інтеграція з іншими цифровими платформами та відсутність доступності для осіб з особливими потребами. Університетські сайти часто не оптимізовані для мобільних пристроїв, що ускладнює доступ до інформації для студентів, які переважно використовують смартфони. Логічна структура сайтів

нерідко не відповідає очікуванням користувачів, що змушує їх витратити надмірно багато часу на пошук необхідних матеріалів. Водночас університетські сайти рідко передбачають можливість адаптації контенту для різних груп користувачів, зокрема студентів, викладачів, абітурієнтів або випускників, що знижує ефективність комунікації. Крім того, через відсутність синхронізації з навчальними платформами, соціальними мережами та внутрішніми порталами користувачі змушені використовувати кілька незалежних сервісів, що ускладнює взаємодію. Ще однією важливою проблемою є недотримання стандартів вебдоступності, через що особи з вадами зору, слуху чи моторики можуть поставати перед труднощами у використанні сайту.

Для розв'язання цих проблем було запропоновано підхід до проектування університетських вебсайтів, що включає впровадження персоналізованих інформаційних панелей, адаптивної навігаційної структури, інтуїтивного дизайну та інтеграцію з іншими цифровими інструментами. Окрему увагу приділено впливу оптимізації користувацького досвіду на ефективність навчального процесу, адже доступ до необхідної інформації без зайвих когнітивних навантажень сприяє зменшенню стресу серед студентів та покращенню організації їхньої навчальної діяльності.

Подальша робота може бути спрямована на вдосконалення механізмів персоналізації контенту, інтеграцію університетських сайтів із зовнішніми платформами, розробку рішень, що відповідають міжнародним стандартам доступності, та аналіз впливу UX-оптимізацій на успішність студентів. Наступним кроком стане прототипування оновленої структури вебсайту кафедри, тестування його ефективності на основі користувацьких метрик та впровадження запропонованих змін у реальне освітнє середовище.

### Література:

1. Якимчук В.С., Носовець О.К. Засоби планування та реалізації ІТ-проектів : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 52 с.
2. Коноваленко А. С. Напрями підвищення ефективності управління проектами. URL: [oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/615/588](http://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/615/588) (дата звернення 05.01.2025)
3. Бондар А. О. Вебсайт як засіб інтеграції установи у сучасний інформаційний простір. URL: [evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/24434](http://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/24434) (дата звернення 08.01.2025)
4. Challenging EdTech: Towards a More Inclusive, Accessible and Purposeful Version of EdTech. URL: [ceeol.com/search/article-detail?id=1027397](http://ceeol.com/search/article-detail?id=1027397) (дата звернення 10.01.2025)
5. Єгорова І., Ільченко К. Особливості тестування інтерфейсу користувача. URL: [doi.org/10.20998/2413-4295.2022.04.03](https://doi.org/10.20998/2413-4295.2022.04.03) (дата звернення 10.01.2025)
6. Norman D., Verganti R. Incremental and radical innovation: Design research vs. technology and meaning change. Design Issues, 2014, 30 (1), pp. 78-96.
7. NNG. When to use which user-experience research methods. URL: [nngroup.com/articles/which-ux-research-methods](http://nngroup.com/articles/which-ux-research-methods) (дата звернення 14.01.2025)
8. Дані онлайн-трафіку сервісу SE Ranking URL: [tinyurl.com/trafficoa](http://tinyurl.com/trafficoa) (дата звернення 12.01.2025)

**Гаврилюк Віктор Валерійович,**

*студент, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: **Кривицька Ольга Романівна**, завідувачка кафедри інформаційних технологій та аналітики даних, д. е. н. професорка кафедри інформаційних технологій та аналітики даних.*

## **ЗАСТОСУВАННЯ КЛАСТЕРНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ ОЦІНКИ ПРИБУТКОВОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

У сучасних умовах економічної нестабільності, викликаній війною та наслідками пандемії, банківський сектор України зазнав значних змін. Фінансова стабільність банків є ключовим чинником економічного розвитку будь-якої країни. Війна в Україні створила нові виклики для банківської системи, змінивши підходи до управління активами, ліквідністю та витратами. Різні банки реагували на кризу по-різному, що виявилось у значній варіації рівнів їхньої прибутковості. Традиційні методи аналізу прибутковості не завжди дозволяють комплексно оцінити ситуацію, оскільки банківська система є неоднорідною та залежною від багатьох факторів. Тому рекомендую для дослідження саме прибутковості комерційних банків в умовах воєнного стану застосовувати кластерний аналіз, що є одним із ефективних підходів, який дозволяє систематизувати дані та виявити ключові закономірності у діяльності банківських установ.

Кластерний аналіз – це метод статистичної обробки інформації, який дозволяє об'єднати об'єкти дослідження в групи за схожими характеристиками [1]. Результатом кластерного аналізу є поділ об'єктів дослідження на групи (кластери) з подібними характеристиками, що дозволяє виявити внутрішні структури даних та схожість між об'єктами. У банківському секторі це дає можливість ідентифікувати групи банків із схожими бізнес-моделями, фінансовими показниками або рівнем ризику, що сприяє більш точному аналізу та прийняттю управлінських рішень [2]. І саме можливість поділу банків за кластерами на три групи: банки з найвищою, середньою та низькою прибутковістю. Цей поділ на кластери дає можливість сформувати узагальнену картину структури банків і їхнього становища в залежності від того, до якого кластеру вони належать. Таке класифікування дозволяє визначити і порівняти банківські установи, що функціонують в умовах різного рівня ефективності та стабільності.

Дослідження та аналіз прибутковості банків в межах кожного кластеру відкривають можливості для детальнішого розгляду впливу різних внутрішніх та зовнішніх факторів на фінансові результати. Так, для банків, що знаходяться у найвищому або середньому кластері, кластерний аналіз дозволяє виявити не тільки потенційні внутрішні і зовнішні резерви, а й аналізувати можливі ризики, загрози, які можуть вплинути на їх здатність зберегти лідируюче становище. Це дає змогу завчасно виявляти фактори, що можуть спричинити зниження рівня прибутковості і погіршення фінансових показників. У випадку банків, які

знаходяться у нижчому кластері, кластерний аналіз також має важливе значення, оскільки він дозволяє визначити внутрішні та зовнішні можливості для поліпшення фінансових результатів і підвищення прибутковості. Зокрема, такі банки можуть використати аналіз для пошуку шляхів переходу в більш високий кластер, що, в свою чергу, покращить їх фінансові показники. Кластеризація дає змогу вчасно виявити потенційні загрози для переходу з більш високого кластеру до нижчого і вживати заходів для мінімізації ризиків, пов'язаних з таким зниженням.

Отже, застосування кластерного аналізу для розподілу банків за рівнем прибутковості є ефективним інструментом для формування загальної картини банківського сектору та глибокого аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на прибутковість. Такий підхід дозволяє не лише прогнозувати зміни та коригувати стратегії банків, а й допомагає регуляторним органам оцінювати стабільність системи та розробляти рекомендації щодо її розвитку. У нестабільних умовах кластерний аналіз надає можливості для адаптації стратегій, підвищення ефективності банків з низькою прибутковістю та зміцнення позицій у більш прибуткових банках. Таким чином, кластерний аналіз є доцільним методом для виявлення закономірностей, визначення ефективних управлінських стратегій та забезпечення фінансової стабільності банківської системи.

#### **Література:**

1. Соцька Ю. І. Методологічні засади кластерного аналізу конкурентоспроможності банків України. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/2e4c/22a616101cdecdb838bbb97868c368873652.pdf>
2. Рашкован В.Л., Покідін Д.В. Кластерний аналіз бізнес моделей українських банків: застосування нейронних мереж кохонена. URL: [https://journal.bank.gov.ua/uploads/articles/238-2\\_ukr.pdf](https://journal.bank.gov.ua/uploads/articles/238-2_ukr.pdf)

**Губернюк Олег Миколайович,**  
*магістр, Національний університету «Острозька академія».*

## **ЯК КЕРУВАТИ ПЕРСОНАЛОМ, ЩОБ ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ БУЛА ВИЩОЮ**

Менеджмент (англ. «керування») – це процес планування, добору, підготовки оцінювання та навчання персоналу, який спрямований на підвищення ефективності роботи підприємства. Багато людей мріють відкрити свій приватне або державне підприємство, знають які люди повинні працювати, які обов'язки виконувати. Однак не знають як правильно керувати працівниками, щоб продуктивність праці була вищою.

ІТ (інформаційний менеджмент) – це процес керування та використання технологій та ресурсів для досягнення цілей. Їх ефективне використання допомагає скоротити витрати, підвищити ефективність та результативність діяльності. Непросто знайти працівника. Для цього можна створити сайт підприємства та розмістити оголошення щодо пошуку. Кращий спосіб створити вакансію на українському сайті Work.ua. На ньому зручно не лише створювати вакансію, а й знайти роботу на тому підприємстві, якому ти хочеш працювати та подати своє резюме, побачити заробітну плату яку воно пропонує. Власники, директори або керуючі звикли наймати робітників, які мають досвід.

Важливою є **мотивація персоналу**. Мотивація може бути двох типів:

- зовнішня (зацікавити співробітника може, наприклад, заробітна плата або підвищення);
- внутрішня (його бажання працювати).

Окрім цього можна зробити працівнику комплімент. Наприклад, «Ти дуже чудово працюєш і виконуєш усі обов'язки та вимоги». Ще краще похвалити: «Ти виконав усе що я казав, дотримувався графіку та своїх обов'язків. Я приємно вражений».

**Тайм-менеджмент** (з англ. «керування часом») – це вміння ефективно використовувати свій час. Коли ви відкриваєте заклад своєї мрії, подумайте над тим о котрій годині ви б хотіли щоб ваш заклад почав працювати, а о котрій закритися. Також не забувайте планувати обідню перерву. Це обов'язково, тому що працівникам потрібна енергія. Головне розуміти обов'язок кожного працівника і для нього створити розпорядок: з якої години має працювати і закінчувати свою зміну.

**Вихідний день.** Відповідно до статті 67 КЗпП. України, при п'ятиденному робочому тижні працівникам надаються два вихідних на тиждень (субота і неділя), а при шестиденному робочому тижні – один вихідний день (неділя). Керуючий має давати вихідний день у випадку, якщо у працівника виникли обставини. Наприклад, сімейні обставини, погане самопочуття, професійне вигорання тощо..

**Професійне вигорання.** Професійне вигорання – емоційне виснаження, яке виникає у людини коли вона наполегливо працює та не має часу на відпочинок внаслідок чого виникає стрес. Деякі вважають, що така наполеглива праця без

перерви і вихідних – це добре, адже завдяки їй можна отримати заробітну плату, підвищення, нову посаду.

З одного боку можна погодитися що це добре, а з іншого можуть виникнути проблеми: хронічна втома; стрес; нервовий зрив, лінощі. Це взагалі неприпустимо. Якщо помітили такі ознаки в людини, негайно дайте вихідний день або навіть відпустку для відпочинку та відновлення сил.

**Як діяти якщо співробітники не справляються?** Незавжди у всіх працівників може все вийти. У таких ситуаціях можна дати шанс. Якщо не розуміє що робити, то підказати або допомогти. Коли взагалі не дотримується правил, обов'язку та веде пасивний спосіб життя, то у такому випадку вжити заходів. Згідно зі статтею 147 КЗпП за порушення трудової дисципліни до загального кола працівників застосовується лише один із таких заходів стягнення: усне попередження; догана як захід дисциплінарного морально-психологічного характеру, який містить негативну оцінку щодо дій працівника; звільнення.

### Література:

1. О. Дяків, А. Коцур, В. Островерхов, С. Надвиничний, М. Шкільняк, Д.Шушпанов. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. для студентів ВНЗ. Тернопіль, 2022. 279 с.
2. Як ефективно керувати персоналом URL: <https://performia.com.ua/ua/kak-effektivno-upravlyat-personalom>
3. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti>
4. Який встановлено порядок залучення працівників до роботи у вихідні дні? URL: <https://dsp.gov.ua/faq/iakyi-vstanovleno-poriadok-zaluchennia-pratsivnykiv-do-roboty-u-vykhidni-dni/>
5. Сіла батарейка: що таке професійне вигорання та як його попередити... Читати більше URL: <https://happymonday.ua/shho-take-profesijne-vygorannya>
6. Догана як вид дисциплінарного стягнення URL: <https://ips.ligazakon.net/document/DG130146>
7. Тайм-менеджмент: що таке тайм-менеджмент та його важливість під час роботи URL: <https://worksection.com.ua/blog/importance-of-time-management-in-the-workplace.html>
8. Що таке Менеджмент в IT? URL: <https://itstep.kh.ua/blog/what-is-management-in-it>
9. Work.ua URL: <https://itstep.kh.ua/blog/what-is-management-in-it>

**Демидюк Дарина Сергіївна,**

студентка, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: **Новак Анна Федорівна**, викладачка кафедри фінансів та бізнесу.

## БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ТА ЇХ ОЗНАКИ

Бізнес – це справа, заняття, економічна діяльність, спрямована на отримання прибутку [1].

Таблиця 1

### Підходи до визначення поняття «бізнес-процесу» у науковій літературі

| Автори                          | Трактування поняття                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| М. Портер,<br>В. Міллар         | Бізнес-процеси – це комплекс видів діяльності, які визначаються точками «входу» і «виходу» та використовують організаційні ресурси з метою створення цінності товарів/послуг для споживача [5, с. 127]                                                                                                                                                                                                       |
| І. В. Сіменко,<br>Т. Д. Косова  | Бізнес-процес – це сукупність бізнес-операцій, певна кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту (клієнт – не обов’язково зовнішній відносно підприємства споживач, це може бути підрозділ організації або конкретний працівник) [3, с.192].                                                                    |
| Л. І. Чорнобай,<br>О. І. Дума   | Бізнес-процес – система безперервних, пов’язаних між собою, впорядкованих та керованих дій, яка є елементом механізму формування доданої вартості в процесі перетворення ресурсів підприємства, спрямована на забезпечення високої продуктивності та ефективності організації загалом та забезпечення реалізації споживчої цінності для цільового ринку, застосовуючи бізнес-модель підприємства [5, с.130]. |
| О. В. Тур,<br>А. С. Матусевич   | Бізнес-процеси – це множина внутрішніх видів діяльності підприємства, орієнтованих на створення продукції, вартість якої, сервіс, а також якість задовольняє потреби споживачів [4, с.2].                                                                                                                                                                                                                    |
| В. О. Гурова,<br>А. І. Садекова | Бізнес-процес (БП) – сукупність дій (функцій), які здійснюються в організації для перетворення входів (ресурсів) у виходи (продукти), що мають цінність для учасників (споживачів, інвесторів, персоналу і т. д.) [1, с. 77].                                                                                                                                                                                |
| Х. Біннер                       | Бізнес-процеси – це система взаємопов’язаних і взаємодіючих дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів [5, с.128].                                                                                                                                                                                                          |

Суб’єктом в бізнесі ми називаємо «бізнесменом» або «комерсантом». В Україні таке поняття як «бізнес» та «підприємництво» сприймають як слова-синоніми, але це не зовсім так, адже «бізнес» ширше за замістом, бо до цього поняття належать здійснення будь-яких одноразових комерційних угод в будь-якій сфері діяльності, які направлені на отримання прибутку [2]. У ст. 42 ГКУ прописано, що «підприємництво» – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб’єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних

результатів та одержання прибутку. Згідно з ГКУ, суб'єкт господарювання підлягає державній реєстрації як юридична особа чи фізична особа-підприємець у порядку, визначеному законом [ст. 58 ГКУ].

Офіційно в Україні існують такі організаційно-правові форми ведення бізнесу:

- ФОП – існує 1, 2, 3 та 4 додаткова група підприємця (початок бізнесу завжди починається з ФОП), легка реєстрація, яка можлива навіть у онлайн форматі, сплачується ЄП або податок на прибуток, ПДВ, ЄСВ – все залежить від групи.
- Юридичні особи – підприємства, які здійснюють господарську діяльність (ТОВ, АТ, ПП), організація має самостійний баланс, печатку та рахунок у банку, сплачують податок на прибуток.
- Об'єднання підприємств – корпорації, асоціації, холдинги.

Під час воєнного стану усі обов'язково сплачують військовий збір – до 1 грудня 2024 року збір становив 1,5%, а після – 5%. Підприємства поділяють на три групи:

1. Великі підприємства – це ті, що відповідають щонайменше двом із трьох критеріїв:

- Середньорічна кількість працівників перевищує 250 осіб.
- Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) перевищує 50 млн євро.
- Балансова вартість активів перевищує 43 млн євро.

2. Середні підприємства – це ті, що відповідають щонайменше двом із трьох критеріїв:

- Середньорічна кількість працівників становить від 50 до 250 осіб.
- Чистий дохід від реалізації становить від 10 до 50 млн євро.
- Балансова вартість активів від 10 до 43 млн євро.

Середні та великі підприємства зобов'язані вести повний бухгалтерський облік та складати детальну фінансову звітність, яка включає баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів та звіт про власний капітал.

3. Малі підприємства – це ті, що відповідають щонайменше двом із трьох критеріїв:

- Середньорічна кількість працівників не перевищує 50 осіб.
- Чистий дохід не перевищує 10 млн євро.
- Балансова вартість активів не перевищує 10 млн євро.

Мають спрощену систему бухгалтерського обліку і можуть подавати скорочену фінансову звітність (баланс та звіт про фінансові результати) [3].

Процес підготовки до початку бізнесу є дуже важливим та відповідальним. Цей процес містить в собі безліч пунктів, сфер та аспектів економічної діяльності. Почати бізнес сьогодні в Україні важко, адже триває повномасштабна війна. Це одне із найстрашніших випробувань як для людства так і для економіки.

Для того щоб почати власний бізнес варто звернути увагу на низку аспектів:

1. Розробка бізнес-ідеї, аналізуючи ринок (його потреби) – автори навчального посібника «Основи підприємництва» пишуть, що процес підготовки до бізнесу починається з генерації ідеї та її оцінки на предмет життєдіяльності. Це включає дослідження ринку, визначення цільової аудиторії та аналіз конкурентів [1].

2. Створення бізнес-плану – за даними з сайту [2], важливим етапом є розробка детального бізнес-плану, який охоплює стратегію розвитку, фінансові прогнози та маркетинговий план.

3. Оцінка ресурсів та фінансування – у науковій роботі [3] зазначається, що необхідно визначити необхідні ресурси для старту бізнесу, включаючи фінансові, людські та матеріальні, а також розглянути можливі джерела фінансування.

4. Юридичні аспекти та реєстрація бізнесу – стаття [4] підкреслює важливість вибору організаційно-правової форми та дотримання всіх юридичних процедур при реєстрації підприємств.

5. Розробка маркетингової стратегії – у книзі «Мета. Процес безперервного вдосконалення» наголошується на необхідності створення ефективної маркетингової стратегії для залучення клієнтів та просування продукту на ринку [5].

6. Управління ризиками – автор книги «Прибуток понад усе» акцентує увагу на важливості ідентифікації та управління ризиками на початкових етапах бізнесу [6].

7. Підприємництво не для всіх – у навчальному посібнику «Менеджмент підприємницької діяльності» у розділі [7] описується про те, що не всі готові стати підприємцями через великі труднощі.

8. Пошук інвесторів та партнерів – у статті [8] розглядаються стратегії залучення інвесторів та встановлення партнерських відносин.

9. Початок з малого – у книзі «Стартап на \$100» автор каже, що почати власну справу і працювати на самого себе набагато легше, ніж здається, аналізуючи досвід успішних підприємців, які почали бізнес зі 100 доларами [9].

10. Фінанси та бюджет – у навчальному посібнику «Фінансове планування та бюджетування» описані теоретичні основи та практичні методи фінансового планування та бюджетування. Значну увагу приділено методам прогнозування фінансових параметрів господарської діяльності [10].

11. Створення бізнес-моделі – у настільній книзі «Створюємо бізнес-модель» написані найновіші та найпрогресивніші ідеї. Ця книга вам замінить перечитування десятків книжок. Підійде для підприємців, які тільки починають справи [11].

12. Оцінка конкурентного середовища – на дистанційному курсі [12] вказано, що для сучасної підприємницької діяльності характерним є високий ступінь конкуренції, тобто це суперництво на певному ринку між юр- та фіз-особами, які зацікавлені у досягненні однієї і тієї самої мети. В основному мета – це прибуток.

13. Розробка стратегії виходу на ринок – у книзі «Стратегія блакитного океану» розповідається про те, як знайти або ж створити ринок, вільний від інших гравців. Кожен може вийти за межі загальноприйнятих моделей діяльності і дати поштовх світовій економіці [13].

14. Виробництво як процес перетворення ресурсів організації у вихідну продукцію – у навчальному посібнику «Операційний менеджмент» сказано, що «виробництво» – це процес створення життєво необхідних продуктів для існування й розвитку людського суспільства [14].

15. Визначення цільової аудиторії – у [15], розповідається про цільову аудиторію, як її визначити та взагалі навіщо вона. У маркетингу цільова аудиторія – це певна кількість людей, які об'єднані спільними інтересами, потребами або темами. Цільова аудиторія бренду – це ті люди, які можуть стати потенційними покупцями того чи іншого товару чи послуги.

16. Розробка бренду та айдентики – у навчальному посібнику «Стратегічний маркетинг» розкажується про теоретичний та практичний досвід стратегічного управління, задачі та види ситуацій, які будуть корисними майбутнім фахівцям для набуття практичного та теоретичних навичок [16].

17. Налагодження постачання та логістики – у статті «Логістика та управління ланцюгами постачання» метою є визначити проблеми, пов'язані з формуванням ланцюгів постачання під час повномасштабної війни в Україні [17].

18. Цифровізація бізнес-процесів – у статті [18] досліджується активність бізнес-процесів, враховуючи діяльність бізнесу на основі креативності.

Отже, процес підготовки до початку бізнесу – це досить важкий та різносторонній процес. «Комплексний» означає, що включає в себе низку підходів, а саме економічний, соціальний, системний та інституціональний підхід. Усі ці підходи до визначення сутності явища «Підготовки до початку бізнесу» дозволяють розглядати бізнес як економічну діяльність, соціальне явище, систему правил та складну динамічну систему.

Таблиця 2

#### Динаміка кількості підприємств в Україні (за розміром) 2019-2024 рік

| Вид     | 2019 рік |        | 2020 рік |        | 2021 рік |         | 2022 рік |        | 2023 рік |        | 2024 рік |
|---------|----------|--------|----------|--------|----------|---------|----------|--------|----------|--------|----------|
|         | од.      | аб.пр. | од.      | аб.пр. | од.      | аб.пр.  | од.      | аб.пр. | од.      | аб.пр. | од.      |
| Малі    | 362328   | -6620  | 355708   | -2986  | 352722   | -106075 | 246647   | 46623  | 293270   | -20000 | 313270   |
| Середні | 17751    | -149   | 17602    | -100   | 17502    | -2719   | 14783    | -713   | 14070    | -500   | 14570    |
| Великі  | 518      | -6     | 512      | 98     | 610      | -116    | 494      | 18     | 512      | 0      | 512      |
|         |          |        |          |        |          |         |          |        |          |        |          |
| Всього  | 380597   |        | 373822   |        | 370834   |         | 261924   |        | 307852   |        | 328352   |

На основі розглянутої наукової літератури можна виділити ключові етапи підготовки до початку бізнесу: розробка бізнес-ідеї, створення бізнес-плану, оцінка ресурсів та фінансування, юридична реєстрація, маркетингова стратегія, управління ризиками та цифровізація бізнес-процесів.

Таким чином, підготовка до старту бізнесу вимагає не лише чіткої стратегії, але й врахування сучасних економічних реалій, ризиків та можливостей для адаптації в умовах нестабільності.

### **Література:**

1. Верлока В.С., Коноваленко М.К., Сиволовська О.В. Стратегічний маркетинг: навч. пос. – Харків: УкрДАЗТ, 2007. 289 с.
2. Гаєвська Л.М., Марченко О.І. Підприємницька діяльність: підручник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. 500 с.
3. Гілбо К., пер. з англ. Ящук А. Стартап на 100 доларів: книга. Наш формат, 2017. 264 с.
4. Драган О. Операційний менеджмент: навч. пос. Київ: К.: НАКККіМ, 2010. 275 с.
5. Еліягу Г., пер. з англ. Ірина Ємельянова. Мета. Процес безперервного вдосконалення: книга. Наш Формат, 2019. 448 с.
6. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: навч. посіб. Для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
7. Мікаловіц М., пер. з англ. Серебрянська О. Прибуток понад усе: книга. Vivat, 2018. 224 с.
8. Остервальдер О., Піньє І. пер. з англ. Корнута Р. Створюємо бізнес-модель., ориг. назва Генерація бізнес-моделі: Посібник для провидців, змінників ігор та претендентів: книжка.: Наш формат, 2017. 288 с.
9. Сущенко Р., Ільченко Н. Логістика та управління ланцюгами постачання: стаття. Київ: Державний торговельно-економічний університет, 2023. 13 с.
10. Хлевицька Т.Б. Фінансове планування та бюджетування: навч. пос. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2021. 130 с.
11. Чан Кім В. Стратегія блакитного океану: книга.: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2019. 270 с.

**Денисюк Юлія Олександрівна,**

*студентка, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Клебан Юрій Вікторович, старший викладач, фахівець-практик, кафедра інформаційних технологій та аналітики даних.*

## **КУЛЬТУРА КОМАНДИ ЯК ФУНДАМЕНТ УСПІШНОЇ РОЗРОБКИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

У сучасному світі розробки програмного забезпечення технічні навички, хоч і важливі, але не є єдиним визначальним фактором успіху команди. Все більшого значення набуває культура команди – та невидима сила, що об'єднує людей навколо спільних цінностей та цілей [2]. Особливо актуальним це питання стало в контексті повномасштабного російського вторгнення в Україну, коли єдність поглядів та цінностей стала критично важливою для ефективної співпраці.

Культура команди складається з багатьох компонентів. В її основі лежить ефективна комунікація – відкритий та чесний діалог між усіма членами команди. Не менш важливими є довіра та взаємоповага, які дозволяють створити безпечне середовище для обміну ідеями та конструктивної критики. Лідерство в такій команді базується не на авторитарності, а на здатності надихати та вести за собою.[3] Мотивація членів команди виходить за межі матеріальної винагороди і включає спільне бачення майбутнього та бажання робити значущий внесок у розвиток продукту.

Для оцінки командної культури використовуються різноманітні методи. Регулярні опитування допомагають виявити рівень задоволеності працівників та їхнє ставлення до робочих процесів. Психологічний аналіз дозволяє зрозуміти динаміку міжособистісних відносин та виявити потенційні конфлікти. Аналіз робочих процесів показує, наскільки ефективно команда взаємодіє при вирішенні технічних завдань.[3]

Дослідження показують прямий взаємозв'язок між рівнем культури команди та її продуктивністю.[1] Команди з сильною культурою демонструють вищу швидкість розробки, кращу якість коду та меншу кількість конфліктів. В умовах війни особливо важливим стає аспект цінностей – команди, де всі учасники поділяють проукраїнську позицію, показують вищий рівень згуртованості та мотивації.[2]

Стиль управління значно впливає на формування культури команди. Авторитарний підхід може давати короткострокові результати, але в довгостроковій перспективі призводить до вигорання та втрати талантів. Натомість демократичний стиль, що базується на довірі та делегуванні, сприяє розвитку ініціативності та інновацій.[3]

Сучасні реалії змусили переосмислити ефективність різних форматів роботи. Віддалені та гібридні команди можуть бути не менш продуктивними за традиційні офісні, якщо правильно налагоджені процеси комунікації та співпраці. Важливо забезпечити регулярні особисті зустрічі для підтримки командного духу. [7]

Технології дозволяють об'єктивно оцінювати продуктивність команди через аналіз різноманітних метрик: швидкість розробки, якість коду, кількість помилок тощо. Методи машинного навчання допомагають прогнозувати потенційні проблеми та оптимізувати процеси розробки.

Цікаво порівняти вплив культури у різних типах організацій. У великих компаніях формування єдиної культури може бути складнішим через розмір та бюрократію, тоді як стартапи часто мають більш згуртовані команди з чітким баченням мети.

Практичні кейси демонструють, що українські ІТ-компанії, які зберегли єдність та підтримку України, змогли не лише вистояти в складних умовах, але й показати зростання. Сильна корпоративна культура допомогла швидко адаптуватися до нових реалій та зберегти ефективність. [5][6]

Сучасні HR-технології та інструменти управління проектами дозволяють відстежувати не лише технічні показники, але й "м'які" метрики: залученість, задоволеність, рівень стресу. Це допомагає вчасно виявляти проблеми та працювати над їх вирішенням.[4]

Основними викликами при формуванні позитивної культури є подолання опору змінам, узгодження різних поглядів та цінностей, підтримка балансу між роботою та особистим життям. В умовах війни додаються питання безпеки, підтримки психологічного здоров'я та адаптації до постійних змін.

Для формування сильної культури в команді розробки важливо:

- Чітко визначити та комунікувати спільні цінності та цілі
- Забезпечити прозорість процесів та рішень
- Інвестувати в професійний розвиток команди
- Створювати можливості для неформального спілкування
- Визнавати та винагороджувати внесок кожного члена команди
- Підтримувати баланс між роботою та відпочинком
- Забезпечувати психологічну підтримку в складні часи

У підсумку, формування сильної командної культури, особливо в умовах війни, стає критичним фактором успіху ІТ-компаній. Спільні цінності, взаємопідтримка та чітке розуміння мети допомагають командам не лише зберігати високу продуктивність, але й робити свій внесок у перемогу України.

### Література:

1. Корпоративна культура vs культура команд: як сполучити сили для успіху. URL: <https://uaspectr.com/2023/07/26/korporatyvna-kultura-vs-kultura-komand/> (Дата звернення: 20.02.2025)
2. Денис Демчина. Корпоративна культура: як спільні цінності формують успіх компанії. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/shcho-take-korporatyvna-kultura-ta-chomu-vona-vazhlyva-dlia-kompanii/> (Дата звернення: 20.02.2025)
3. Психологічні особливості керівництва. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko\\_psiholog\\_upravlin\\_organizaciyi/322.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/322.html) (Дата звернення: 20.02.2025)

4. 20 базових HR-метрик, які допоможуть виміряти ефективність роботи компанії. URL: <https://hurma.work/blog/20-bazovih-hr-metrik-yaki-dopomozhut-vimiryati-efektivnist-roboti-kompanii/> (Дата звернення: 20.02.2025)

5. Як топ-50 IT-компаній підтримують ветеранів. 75% звільнених зі служби айтівців повертаються до своїх роботодавців. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-helping-veterans-and-army-2024/> (Дата звернення: 20.02.2025)

6. Де IT на війні: Асоціація IT Ukraine та Mind представили унікальне дослідження про внесок IT-індустрії у боротьбу проти російської агресії. URL: <https://itukraine.org.ua/de-it-na-vijni-asotsiatsiya-it-ukraine-ta-mind-predstavili-unikalne-doslidzhennya-pro-vnesok-it-industriyi-u-borotbu-proti-rosijskoyi-agresiyi/> (Дата звернення: 20.02.2025)

7. Корпоративна культура під час віддаленої роботи: про що має подбати роботодавець? URL: <https://golaw.ua/ua/insights/publication/korporativna-kultura-pid-chas-viddalenoyi-roboti-pro-shho-maye-podbati-robotodavec/> (Дата звернення: 20.02.2025)

**Дячок Л. А.,**

*здобувач вищої освіти, Львівський державний університет безпеки життєдіяльності.*

*Науковий керівник: Мартин Ольга Максимівна,*

*к.е.н., доцентка кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту.*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сьогодні інновації відіграють надзвичайно важливу роль в сучасній економіці. За допомогою інновацій підприємства можуть покращити якість своєї продукції, зменшити витрати, підвищити ефективність роботи, а також завоювати нові ринки. Інноваційні підприємства є основними суб'єктами інноваційної діяльності, вони створюють нові продукти, впроваджують передові технології та, що найголовніше головніше, формують сучасну економіку.

Під «інноваціями», відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», розуміють «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [1]. Інноваційна діяльність – це «організація науково-дослідного процесу, спрямованого на створення та впровадження інновацій з метою їх подальшого використання на підприємстві або для ефективної реалізації на зовнішньому чи внутрішньому ринку» [2, с. 8].

Важливість і значення інноваційних підприємств в національній економіці полягає в наступному.

1) Підвищення продуктивності праці. Інноваційні підприємства впроваджують новітні технології та методи, це підвищує продуктивність праці та знижує виробничі витрати.

2) Сприяння економічному зростанню. Через інновації і розробки нових продуктів економіка забезпечує збільшення ВВП і реалізацію більш ефективних бізнес-моделей і стратегій.

3) Підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інноваційні підприємства здатні швидше реагувати на потреби ринку і створювати продукцію, що відповідає поточному споживчому попиту. Це важливо для підвищення конкурентоспроможності всередині країни та за кордоном, залучення інвестицій та зміцнення позицій країни на світовому ринку [3, с. 96].

4) Створення нових робочих місць. Інновації призводять до появи нових спеціальностей і галузей, що дорівнює створенню нових робочих місць.

5) Покращення якості життя. Інноваційні підприємства чинять значний вплив на соціальний розвиток, створюючи нові продукти та послуги, які полегшують та поліпшують якість нашого життя.

6) Внесок у сталий розвиток. Розробляючи екологічно безпечні технології, інноваційні підприємства сприяють зниженню впливу на навколишнє

середовище. Це надзвичайно важливо для переходу до більш стійкої економіки відповідно до принципів сталого розвитку.

Розвиток інноваційного підприємства – складний та багатогранний процес, який залежить від цілого ряду взаємопов'язаних факторів. Вони включають економічні, технологічні, правові, організаційно-управлінські, соціально-психологічні та культурні аспекти. Взаємодія всіх факторів визначає, наскільки ефективно підприємства можуть створювати, впроваджувати та комерціалізувати інновації.

Інноваційна діяльність підприємства характеризується такими особливостями: невизначеність та багатогранність імовірних шляхів досягнення визначеної місії та мети; неможливість провести достовірне планування та орієнтація лише на прогнози та очікування; необхідність долати опір як у сфері економічних відносин, так і серед інтересів зацікавлених учасників [2, с. 10].

Впровадження інновацій на підприємстві супроводжується безліччю проблем і ризиків. Серед основних ризиків в першу чергу виділяють фінансовий ризик. Наприклад, підприємство може зіткнутися з перевитратою бюджету через певні помилки планування або несподіване збільшення витрат. Це досить часто призводить до заморожування проектів або відмови від їх реалізації. Сьогодні, в умовах військового стану фінансові ризики особливо загострилися.

Крім фінансових ризиків реальними також є технічні ризики (стара інфраструктура та несправність обладнання можуть призвести до затримок у впровадженні інновацій) та ризики, пов'язані з людським фактором (недостатня підготовка персоналу, низька мотивація працівників).

Високий ступінь ризикованості, неможливість заздалегідь прорахувати результат, циклічність нововведень обумовлюють складність і проблеми впровадження інноваційної діяльності на підприємстві.

Інноваційна діяльність, яка дозволяє підприємству створити конкурентні переваги, адаптуватися до мінливих умов сьогодення, забезпечити ефективне господарювання, потребує належної уваги зі сторони держави. Підтримка державою інноваційного розвитку підприємств, формування механізмів комерціалізації результатів інноваційних розробок сприятиме мінімізації наявних ризиків і забезпечить ефективну підприємницьку діяльність та економічне зростання національної економіки.

### Література:

1. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 03.02.2021).
2. Крилов Д. Інноваційна діяльність підприємства: місія, завдання та особливості організації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 11. С. 7-14.
3. П'ятночка Б.В., Дудок К.С., Цісарик В.О. Торбич Б.В. Управління інноваційно-інвестиційною спроможністю підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2024. № 3. С. 95-100.

**Єлінецька Ірина Олегівна,  
Артеменко Марина Сергіївна,  
Василець Євгенія Миколаївна**

*студенти, Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, Україна*

*Науковий керівник: Живко Зінаїда Богданівна,*

*д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту авіаційної діяльності,*

*Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, Україна.*

## **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА КОМПАНІЇ: МОТИВАЦІЯ СПІВРОБІТНИКІВ ТА РИЗИКИ**

Корпоративна культура є важливим елементом успішної компанії. Вона визначає правила взаємодії між співробітниками, рівень їхньої мотивації та залученості. Водночас неправильне формування корпоративної культури може призвести до ризиків, таких як низька продуктивність, висока плинність кадрів та токсична атмосфера в колективі.

У сучасному бізнес-середовищі компанії конкурують не лише за клієнтів, а й за талановитих співробітників. Мотивація працівників та їхня залученість безпосередньо впливають на ефективність бізнесу. Відсутність сильної корпоративної культури може створити загрози для стабільності компанії та її конкурентоспроможності.

Короткий огляд ключових ідей зарубіжних досліджень: 1) Edgar H. Schein – «Organizational Culture and Leadership» (2016), в якому Едгар Шейн пояснює, що організаційна культура – це не просто набір правил чи принципів, а глибоко вкорінена система цінностей, вірувань і припущень, які формуються у компанії з часом [1]. Основні ідеї, висунуті в праці – це трирівнева культура; лідерство є ключовим фактором у формуванні культури; організаційна культура. Культура має три рівні: артефакти (видимі елементи – логотипи, офіс, дрес-код), задекларовані цінності (офіційні принципи компанії) та глибинні припущення (підсвідомі переконання, які визначають поведінку). Лідерство є ключовим фактором у формуванні культури: лідери закладають основи, але з часом культура починає впливати на наступних лідерів. Організаційна культура може бути силою змін або, навпаки, бар'єром для розвитку.

2) Patrick Lencioni – «The Five Dysfunctions of a Team» (2002) – Ленсіоні описує п'ять дисфункцій команди, які заважають організаціям ефективно працювати [2]. Основні ідеї – відсутність довіри (члени команди бояться бути вразливими, що блокує чесні дискусії); страх перед конфліктом (уникнення здорових суперечок призводить до низької залученості); недостатня відданість цілям (через нечіткі рішення члени команди не розуміють свої ролі); ухилення від відповідальності (співробітники не готові контролювати один одного); байдужість до результатів (особисті інтереси ставляться вище за цілі компанії). Ефективна команда будується на довірі, відкритому спілкуванні та спільній відповідальності.

Основними проблемами корпоративної культури в системі управління бізнесом вважаємо низький рівень залученості співробітників, токсична робоча

атмосфера, висока плинність кадрів, неефективна система мотивації, ризики корпоративного шахрайства.

*Низький рівень залученості співробітників* – відсутність чітких корпоративних цінностей та місії призводить до зниження мотивації працівників.

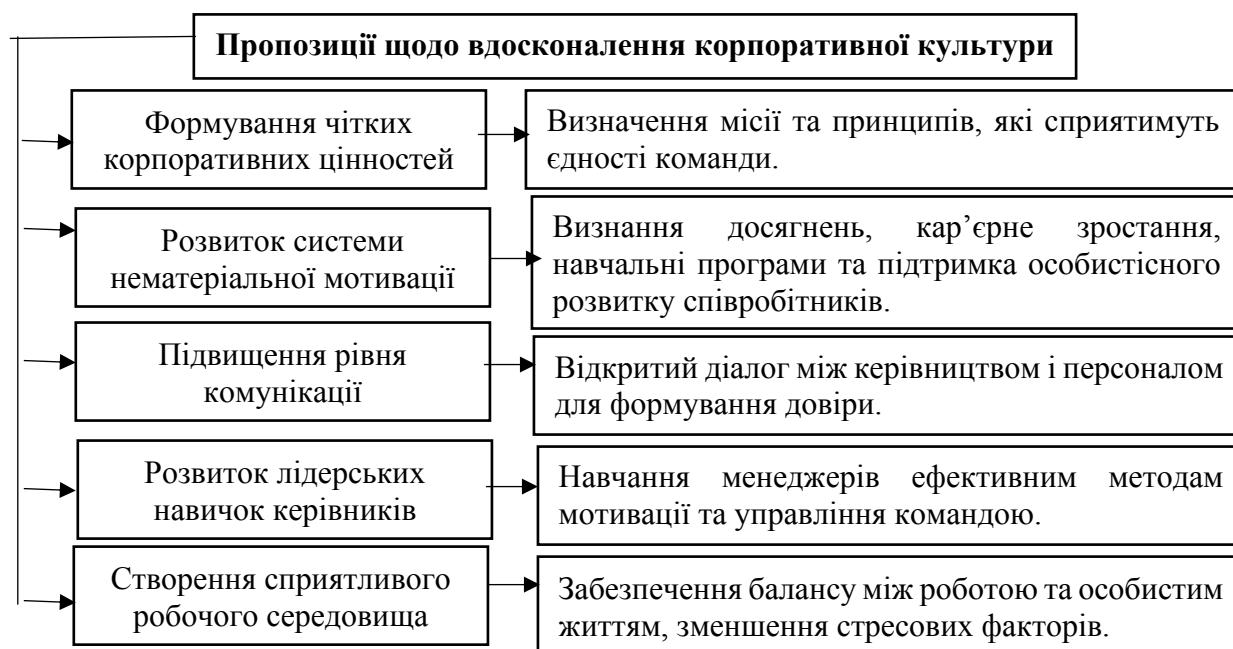
*Токсична робоча атмосфера* – нездорові відносини між працівниками, непрофесійне керівництво або непрозорі механізми прийняття рішень можуть негативно впливати на продуктивність.

*Висока плинність кадрів* – якщо співробітники не відчують себе частиною компанії, вони швидко шукають альтернативні варіанти працевлаштування.

*Неефективна система мотивації* – односторонній підхід до винагороди та кар'єрного зростання може призвести до незадоволеності персоналу.

*Ризики корпоративного шахрайства* – відсутність етичних стандартів і прозорості може сприяти зловживанням і корупції в компанії.

Пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури (рис. 1).



**Рис. 1. Пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури**

Корпоративна культура є основою успішного бізнесу. Вона визначає рівень мотивації співробітників, ефективність їхньої роботи та стабільність компанії. Запровадження ефективної системи мотивації та управління корпоративними ризиками сприятиме підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності компанії.

### Література:

1. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. – Jossey-Bass, 2016.
2. Lencioni P. The Five Dysfunctions of a Team. – Jossey-Bass, 2002.

**Євтушок Максим Едуардович**

студент ОПП Управління проєктами Національного університету «Острозька академія» Науковий керівник: **Анатолій Нікітін**

## **РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СТВОРЕННІ ВІДЕОІГРИ В СЕТИНГУ УНІВЕРСИТЕТУ НА РУШІЇ UNREAL ENGINE**

В умовах сучасного освітнього процесу інтеграція технологій в навчальний процес стає важливою складовою. Одним із ефективних інструментів для розвитку інтерактивного навчання є створення відеоігор, які можуть стати потужним засобом для навчання, мотивації та залучення студентів. Розробка таких ігор на основі рушіїв, як Unreal Engine, є складним, але водночас надзвичайно перспективним процесом, що вимагає ефективного управління проєктами та уважного підходу до організації робочих процесів.

Процес розробки гри, як частина магістерської роботи, потребує чіткого планування, управління ресурсами, координації дій команди розробників і дизайнерів, а також інтеграції з науковими вимогами університету. Роль управління проєктами у цьому контексті є вирішальною, оскільки забезпечує контроль над прогресом, дотриманням термінів, ефективним розподілом завдань і ресурсів.

Unreal Engine — потужний рушій для розробки ігор, яка має великий набір інструментів для створення високоякісних візуальних ефектів і інтерактивних елементів. Проте, для успішної розробки гри необхідно ефективно управляти усіма аспектами проєкту, починаючи від концепту до готового продукту. Для цього використовуються методи управління проєктами, зокрема *Agile*, який дозволяє гнучко реагувати на зміни в процесі розробки, та *Waterfall*, що підходить для планування великих етапів роботи. Крім того, застосовуються інструменти для відстеження завдань, такі як Jira або Trello, що дозволяють командам планувати, розподіляти і відслідковувати виконання задач.

Для університетів, які прагнуть адаптувати технології в навчальний процес, розробка гри на платформі Unreal Engine дає можливість створювати інтерактивні навчальні інструменти, які можуть стати частиною курсу. Це також дозволяє викладачам зручно оцінювати прогрес студентів через вбудовані елементи оцінювання у грі, такі як бали, проходження етапів або виконання завдань. Використання ігрових технологій у навчанні може значно підвищити мотивацію студентів до навчального процесу.

У подальшому необхідно створити прототип гри, який буде проходити тестування серед студентів для отримання зворотного зв'язку. Після збору даних можна буде внести необхідні корективи для поліпшення взаємодії з користувачем. Окрім того, буде проведено інтеграцію гри з іншими університетськими платформами для забезпечення її доступності на різних пристроях.

Таким чином, успіх розробки гри на Unreal Engine в університетському контексті залежить від ефективного управління проєктом і інтеграції гри з навчальним процесом. Використання платформ для управління проєктами дозволяє організувати роботу команди, знижуючи ризики затримок і помилок.

Водночас інтеграція гри в освітній процес дозволяє створити нові методи взаємодії зі студентами, підвищуючи їхню мотивацію та ефективність навчання.

### **Література:**

1. Шраєр Д. Натисни Reset: Вигорання та відновлення в індустрії відеоігор, 2023. 360 с.
2. Можливості Unreal Engine: революція в геймдеві URL: <https://shorturl.at/Bw7ov> (дата звернення 10.02.2025)
3. Степурок Н. Огляд технологій Unreal Engine 5 з розробниками: застосування, переваги та перспективи URL: <https://shorturl.at/5g433> (дата звернення 07.02.2025)
4. Russell J., Pferdehirt W., Nelson J. Основи управління проектами - принципи та практики URL: <https://shorturl.at/u5OXZ> (дата звернення 04.02.2025)

**Живко Олег Вікторович,**

*аспірант, кафедра смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, Україна*

**Василюк Євгенія Миколаївна,**

*студентка, Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, Україна.*

*Науковий керівник: Живко Михайло Олександрович, кандидат юридичних наук, молодший науковий співробітник, Науковий центр інноваційних досліджень, Пюссі, Естонія*

## **АДАПТИВНЕ КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: ВИЖИВАННЯ КОМПАНІЙ ТА ЗРОСТАННЯ В ЕПОХУ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ**

Сучасний світ стикається з безпрецедентними викликами, такими як пандемії, економічні кризи, геополітичні конфлікти та зміна клімату. У таких умовах традиційні підходи до корпоративного управління виявляються недостатньо ефективними [1-3]. Адаптивне корпоративне управління є ключовим інструментом, що дозволяє компаніям не лише виживати, але й досягати стійкого зростання.

Глобальні кризи змінюють економічний ландшафт, впливаючи на попит, постачання, фінансові ринки та споживчі настрої. Компанії, які не здатні швидко адаптуватися до нових умов, ризикують втратити конкурентні переваги або навіть збанкрутувати. Водночас адаптивне корпоративне управління дозволяє організаціям реагувати на виклики гнучко, зберігаючи стабільність та інноваційний потенціал.

Виділимо основні проблеми: нестабільність зовнішнього середовища; недостатня гнучкість корпоративних структур; ризики управління персоналом; технологічні виклики; фінансова нестабільність. Нестабільність зовнішнього середовища – різкі зміни економічних, соціальних та політичних умов вимагають від компаній оперативного перегляду стратегій. Недостатня гнучкість корпоративних структур – бюрократичні перепони та негнучкі бізнес-моделі можуть стримувати швидкість прийняття рішень. Ризики управління персоналом: у кризових ситуаціях важливо не лише оптимізувати витрати, а й зберігати ключові таланти та корпоративну культуру. Технологічні виклики – цифровізація процесів та кібербезпека стають критичними елементами управління. Фінансова нестабільність – доступ до капіталу та ліквідність є вирішальними факторами виживання під час криз.

Пропозиції щодо вдосконалення корпоративного управління

- 1) Запровадження гнучких стратегій шляхом використання сценарного планування та адаптивних бізнес-моделей.
- 2) Децентралізація управління через збільшення автономії локальних підрозділів для швидкого реагування на зміни.
- 3) Підвищення рівня цифровізації, впроваджуючи штучний інтелект, великі дані та автоматизація для покращення ефективності управління.
- 4) Розвиток корпоративної культури адаптації завдяки навчанню персоналу навичкам кризового менеджменту та інноваційного мислення.

5) Диверсифікація фінансових потоків через залучення альтернативних джерел фінансування та зменшення залежності від одного ринку.

Адаптивне корпоративне управління є невід'ємною частиною успішного функціонування компаній в умовах глобальних криз. Гнучкість, цифровізація та ефективне управління персоналом стають ключовими факторами виживання та зростання. Використовуючи адаптивні підходи, компанії можуть не лише подолати виклики, але й створити конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

### **Література:**

1. Kotler P., Caslione J. A. (2009). *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*. AMACOM.
2. Taleb N. N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Random House.
3. Корпоративне управління в системі економічної безпеки : навч. посіб. / З. Б. Живко, О. Р. Сватюк, М. І. Копитко; за заг. ред. З. Б. Живко. Львів : ЛьвДУВС, 2018. 456 с.

**Живко Віктор Вікторович,**

*магістр економіки, ТОВ «Нова Лінія 1»,*

*начальник фінансово-аналітичного відділу, м. Львів, Україна,*

**Макієва Софія Олексіївна, Новзуров Амрі**

*студенти, Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, Україна*

*Науковий керівник: Живко Зінаїда Богданівна, д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту авіаційної діяльності, Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, Україна.*

## **ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ ЯК ПРИХОВАНА ЗАГРОЗА БЕЗПЕЦІ ПРАЦІВНИКІВ ТА БЕЗПЕЦІ БІЗНЕСУ**

Емоційне вигорання є серйозною проблемою сучасного робочого середовища. Воно негативно впливає на фізичне та психічне здоров'я працівників, знижує продуктивність та може становити загрозу для безпеки бізнесу. Визнання цього феномену та пошук ефективних методів його подолання є ключовими завданнями для керівників компаній та HR-спеціалістів.

У швидкозмінному робочому середовищі, де вимоги до працівників постійно зростають, емоційне вигорання стає все більш поширеним явищем. ВООЗ визнала вигорання професійним синдромом, що підтверджує його негативний вплив на здоров'я та ефективність роботи. Ігнорування цієї проблеми може призвести до втрати кваліфікованих кадрів, зниження прибутковості та навіть правових ризиків для бізнесу.

Досліджуючи цю тематику спробуємо визначити основні проблеми: психоемоційне виснаження; зростання кількості лікарняних; проблеми з прийняттям рішень; низька залученість та ротація кадрів; небезпека для бізнесу. Хронічний стрес призводить до втрати мотивації, депресії та зниження продуктивності працівників. Вигорання підвищує рівень захворюваності, що веде до часткої відсутності персоналу і зменшення ефективності роботи команди. Вигорання впливає на когнітивні функції, що може призводити до помилок і підвищеного рівня ризику в роботі. Вигорання сприяє професійній незадоволеності та зростанню плинності персоналу. Через зниження ефективності праці та часті помилки можуть виникати фінансові та репутаційні втрати.

На нашу думку, можна запропонувати наступні заходи щодо подолання проблеми:

1) Впровадження програм психологічної підтримки, зокрема впровадження таких заходів, як коучинг, консультування та тренінги з управління стресом.

2) Гнучкі умови праці – впроваджувати за можливістю дистанційна робота, скорочений робочий день або гнучкий графік для зменшення стресу.

3) Забезпечення культури балансу між роботою та особистим життям, шляхом заохочення персоналу до відпочинку, підтримка працівників у дотриманні здорового режиму.

4) Розвиток лідерських навичок керівників шляхом проведення тренінгів для менеджерів щодо виявлення ознак вигорання у співробітників і надання їм підтримки.

5) Стимулювання здорового способу життя впровадження програм фізичної активності, медичних обстежень та мотиваційних заходів.

Емоційне вигорання є серйозною загрозою не лише для працівників, а й для стабільності бізнесу. Вчасне виявлення та ефективне управління цим процесом сприяють підвищенню продуктивності, зниженню рівня стресу та забезпеченню довгострокової стійкості компаній.

### **Література:**

1. Maslach C., Leiter M. P. (1997). The Truth About Burnout. Jossey-Bass, 1997.
2. Schaufeli W. B., Bakker A. B. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. Annual Review of Organizational Psychology.
3. Процик І. С., Романська О. Б. Емоційне вигорання працівників як гальмівний чинник розвитку підприємства в умовах розширення міжнародних економічних відносин. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку № 2 (6), 2021. С.99-105.

**Зборівець Ю. Б.,**

*аспірант, Національний лісотехнічний університет України.*

*Науковий керівник: Клим Н.М.,*

*к.е.н., доцент кафедри обліку, фінансів та готельно-ресторанної справи, НЛТУ України.*

## **ФІНАНСОВІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ**

У сучасному світі глобальні екологічні виклики, такі як зміни клімату, забруднення навколишнього середовища та виснаження природних ресурсів, вимагають термінових заходів для їх подолання. Одним з ефективних способів вирішення цих проблем є розвиток екологічних інновацій, які здатні значно покращити ситуацію в сфері екології. Однак для успішного впровадження та розвитку таких технологій необхідно залучати значні фінансові ресурси. Саме фінансові стратегії відіграють ключову роль у стимулюванні екологічних інновацій і можуть стати важливим інструментом для підтримки розвитку екологічно чистих технологій та бізнесів.

Фінансування екологічних інновацій передбачає використання різноманітних фінансових інструментів, таких як державні субсидії та гранти, пільгові кредити, зелені облігації, а також венчурне фінансування. Державні субсидії та гранти є важливим механізмом для підтримки початкових етапів розвитку екологічно чистих технологій. Вони дозволяють зменшити фінансове навантаження на підприємства, що займаються розробкою екологічних продуктів і рішень. Завдяки таким фінансовим стратегіям можливо створити сприятливі умови для інвестицій у науково-дослідні роботи, а також у впровадження новітніх технологій, які можуть суттєво знизити негативний вплив на навколишнє середовище [1, с. 35-41].

Водночас особливу увагу варто звернути на інструменти залучення інвестицій, такі як зелені облігації. Це спеціальні фінансові інструменти, випуск яких дозволяє залучити кошти для реалізації екологічно орієнтованих проектів. Зелені облігації стають популярними серед інвесторів, які прагнуть підтримати розвиток екологічно чистих технологій, водночас отримуючи фінансову віддачу від своїх інвестицій. Такий тип облігацій не тільки забезпечує необхідне фінансування для проектів, що сприяють зменшенню викидів вуглецю чи очищенню води, але й підвищує зацікавленість приватного сектору в підтримці екологічних ініціатив.

Іншим важливим інструментом є пільгові кредити, що надаються підприємствам, які впроваджують екологічні технології. Пільгові кредити дозволяють зменшити вартість кредитних ресурсів для підприємств і створюють додаткові стимули для розвитку інноваційних проектів. Такі кредити можуть бути надані як державними фінансовими установами, так і комерційними банками, що сприяє зростанню інтересу до «зелених» технологій серед бізнесменів [2, с. 51-56].

Значну роль у розвитку екологічних інновацій також відіграє венчурне фінансування. Воно дозволяє стартапам у сфері екологічних технологій залучати необхідні інвестиції для подальшого росту та масштабування своїх проєктів. Венчурні інвестори готові підтримати інноваційні підприємства, які мають потенціал швидкого розвитку і можуть забезпечити значний прибуток на перспективу. Вкладення в екологічні стартапи можуть стати вигідними не лише з фінансової точки зору, а й через сприяння вирішенню важливих глобальних проблем [3, с. 62-67].

Важливою складовою розвитку фінансових стратегій є підтримка малих і середніх підприємств, які займаються екологічними інноваціями. Вони потребують як фінансування, так і надання консультативної допомоги, що дозволить реалізувати ідеї та технології, здатні значно поліпшити екологічну ситуацію. Державні та приватні фінансові установи повинні активніше підтримувати такі ініціативи через механізми, що забезпечують доступ до фінансування для малого та середнього бізнесу.

Особливе значення має також роль міжнародних фінансових установ у стимулюванні екологічних інновацій. Вони можуть виступати не лише як джерела фінансування, але й як партнери в розробці і реалізації екологічних проєктів. Програми фінансової підтримки від міжнародних організацій, таких як Світовий банк чи Європейський інвестиційний банк, можуть забезпечити необхідні ресурси для масштабних екологічних ініціатив, особливо у країнах, що розвиваються, де екологічні технології ще не набули широкого поширення.

Загалом, розробка та впровадження фінансових стратегій для стимулювання екологічних інновацій є необхідним етапом на шляху до створення сталого майбутнього. Без достатнього фінансування багато екологічних інновацій можуть залишитися лише на етапі ідеї. Тому важливою умовою для досягнення ефективних результатів є інтеграція різних фінансових інструментів, таких як державні субсидії, зелені облігації, пільгові кредити та венчурне фінансування, які створюють сприятливі умови для розвитку екологічних стартапів та впровадження новітніх екологічно чистих технологій у різних сферах.

### **Література:**

1. Логвиненко, О. М. (2020). Фінансування екологічних інновацій в умовах трансформації економіки. Науковий вісник економіки, 23(4), 35-41.
2. Ковальчук, В. О. (2019). Екологічні облігації як механізм залучення інвестицій в «зелені» проєкти. Фінанси України, 18(2), 51-56.
3. Гриценко, А. В. (2021). Роль венчурного фінансування в розвитку екологічних стартапів. Економіка та інноваційний розвиток, 17(3), 62-67.

**Калько Анатолій Сергійович,**

*студент 1 курсу магістратури, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Шулик Юлія Віталіївна, завідувачка кафедри фінансів та бізнесу, к. е. н., доцентка кафедри фінансів та бізнесу.*

## **ОПТИМІЗАЦІЯ СПІВВІДНОШЕННЯ ВЛАСНОГО ТА ПОЗИКОВОГО КАПІТАЛУ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ**

Оптимізація співвідношення власного та позикового капіталу акціонерних товариств набуває особливого значення в умовах зростаючої невизначеності та динамічних змін в економічному середовищі України. Збалансоване співвідношення цих двох складових капіталу виступає визначальним фактором забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності, рентабельності та інвестиційної привабливості підприємства, а також мінімізації фінансового ризику. Кожне підприємство функціонує в унікальному середовищі, тому розробка теоретично обґрунтованих та практично-орієнтованих підходів до оптимізації структури капіталу є ключовим завданням фінансового менеджменту. Це особливо важливо для українських підприємств, які потребують ефективних стратегій для підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Оптимальна структура капіталу залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників. До внутрішніх належать ефективність операційного менеджменту, рівень диверсифікації бізнесу, якість корпоративного управління, структура активів та прогнозовані майбутні грошові потоки. Зовнішні чинники включають галузеві особливості підприємств, макроекономічні чинники, такі як рівень інфляції, валютні коливання, державна регуляторна політика та рівень фінансової інтеграції у глобальну економіку.

Крім того, загальна економічна ситуація, податкове середовище та рівень доступності кредитних ресурсів також відіграють важливу роль. Наприклад, підприємства в галузях з високим рівнем капітальних витрат часто потребують більшої частки позикового капіталу, а під час високої інфляції вони віддають перевагу позикам з фіксованими ставками для мінімізації ризиків, як це описано в роботах щодо фінансового менеджменту [2].

У випадку України низький рівень розвитку фондового ринку суттєво обмежує можливості залучення довгострокового фінансування через випуск акцій або облігацій, як це підкреслюється в роботах щодо фінансових ринків України [1]. Це підкреслює необхідність розвитку фінансової інфраструктури країни для підвищення ліквідності ринку та залучення іноземних інвестицій.

Використання позикового капіталу, за умови ефективного управління, дозволяє акціонерним товариствам підвищити рентабельність власного капіталу завдяки ефекту фінансового важеля. Це відбувається за рахунок залучення додаткових фінансових ресурсів, які, у разі успішного інвестування, сприяють зростанню прибутку на одиницю власного капіталу. Однак, надмірне залучення боргових коштів може призвести до збільшення фінансового ризику, зниження

фінансової гнучкості, погіршення кредитного рейтингу та, в гіршому випадку, до фінансової кризи та банкрутства. Тому управління структурою капіталу вимагає ретельного аналізу потенційних наслідків кожного рішення, як це описано в роботах щодо фінансового левериджу [6].

Дослідження досвіду українських акціонерних товариств виявляє низку проблем в управлінні структурою капіталу. До них належать недостатня обґрунтованість рішень щодо залучення позикових коштів, відсутність комплексного підходу до оцінки фінансових ризиків, неефективне використання власного капіталу та низький рівень корпоративного управління. Вирішення цих проблем потребує підвищення фінансової грамотності керівників і фінансових менеджерів, розробки внутрішніх положень з управління структурою капіталу, вдосконалення системи фінансового планування та прогнозування.

Для українських підприємств варто застосовувати різні сучасні методи оптимізації капітальної структури, щоб підвищити ефективність фінансового менеджменту та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Зокрема, можна використати математичні моделі оцінки фінансового ризику, прогнозування грошових потоків, а також теорію компромісу між ризиком і прибутковістю. Використання цих методів дозволяє проводити глибокий аналіз фінансового ризику та ухвалювати обґрунтовані рішення щодо залучення позикового капіталу. Прогнозування грошових потоків є важливим інструментом для оцінювання фінансової стійкості підприємства та його здатності обслуговувати боргові зобов'язання. Теорія компромісу між ризиком і прибутковістю передбачає знаходження оптимального балансу між використанням власного та позикового капіталу, що дозволяє мінімізувати витрати фінансування та забезпечити стійке зростання компанії, за даними досліджень щодо фінансового менеджменту [6]. Крім того, інтеграція підходів штучного інтелекту та аналітики великих даних у фінансовий менеджмент може суттєво підвищити точність прогнозів та ефективність прийняття рішень щодо капітальної структури підприємств. Таким чином, використання сучасних методів оптимізації капітальної структури дозволить підприємствам робити більш чіткі висновки та приймати правильні управлінські рішення щодо капітальної структури.

Результати цього дослідження можуть бути використані для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління структурою капіталу акціонерних товариств в Україні, підвищення їх фінансової стійкості та інвестиційної привабливості. Це, в свою чергу, може сприяти економічному зростанню України шляхом підвищення конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку. Для досягнення цих цілей можна використовувати фінансовий леверидж та модель Дюпона, які дозволяють оптимізувати структуру капіталу за критерієм максимізації рівня фінансової рентабельності. Фінансовий леверидж показує, як використання позичених коштів впливає на рентабельність власності капіталу, а оптимальна структура капіталу являє собою співвідношення між зобов'язаннями та власним капіталом акціонерного товариства, яке збільшує фінансову рентабельність при заданому рівні фінансового ризику. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на

розробці комплексних моделей управління капіталом з урахуванням специфіки національного та міжнародного ринкового середовища.

Загалом, оптимізація структури капіталу акціонерних товариств вимагає комплексного підходу, який враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, а також застосовує сучасні методи фінансового аналізу та прогнозування. Це дозволить підприємствам підвищити свою фінансову стійкість, рентабельність та інвестиційну привабливість у сучасних умовах економічної невизначеності.

### **Література:**

1. Воронін А.В. Оптимізація структури капіталу акціонерного товариства // Науковий вісник Донецького національного університету. – 2019. – С. 1–10.
2. Глущенко В.В., Кравець А.В. Оптимізація структури капіталу акціонерних товариств на основі багатокритеріального підходу // Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. – 2012.
3. Шваб О.В. Структура капіталу підприємств молокопереробної галузі України // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2019. – № 1. – С. 15–20.
4. Плешакова О.А., Плешакова Н.А. Оптимізація структури капіталу акціонерного товариства як умова стабільності його фінансового розвитку // КНУ імені Тараса Шевченка. – 2014.
5. Давиденко Н.М. Оцінка оптимальності структури капіталу акціонерного товариства: проблеми та шляхи оптимізації // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2014.
6. Дрига С.Г. Фінансовий леверидж в оптимізації структури капіталу акціонерних товариств // Агросвіт. – 2015. – № 1. – С. 10–13.
7. Лаговська О.А. Оптимізація структури капіталу підприємства // КНЕУ. – 2015. – С. 10–1

**Климець Мирослава Петрівна**

*студентка, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Козак Людмила Василівна, завідувачка кафедри менеджменту і маркетингу, д. е. н., доцентка кафедри менеджменту і маркетингу.*

**ВПЛИВ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНИХ ЦІННОСТЕЙ НА МАРКЕТИНГОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасному маркетинговому середовищі соціально-етичні цінності стають важливим інструментом для створення конкурентних переваг і формування довіри до брендів. Вивчення впливу соціально-етичних цінностей на маркетингову діяльність підприємств та розробка рекомендацій щодо їх інтеграції в стратегії для забезпечення довгострокового успіху на ринку є основною метою дослідження. Завданнями дослідження є: аналіз впливу соціально-етичних цінностей на формування ефективних маркетингових стратегій, оцінка ролі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у створенні брендової лояльності та довіри споживачів, вивчення зв'язку між соціально-етичними цінностями і конкурентоспроможністю підприємства на сучасному ринку, розробка рекомендацій для підприємств щодо адаптації маркетингових стратегій до нових соціальних та екологічних вимог споживачів.

В умовах сучасності соціально-етичні цінності стають невід'ємною складовою маркетингових стратегій підприємств. Як зазначає Соколов (2018), соціально-етичний маркетинг сприяє формуванню довіри до бренду та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Бережна (2021) підкреслює важливість соціальної відповідальності у створенні стійких маркетингових стратегій, орієнтованих на довгостроковий успіх. На думку Рудик (2020), врахування соціальних та екологічних факторів позитивно впливає на вибір споживачів, особливо у випадку компаній, які демонструють відповідальне ставлення до довкілля. Шевченко (2019) акцентує увагу на глобальних викликах, що потребують адаптації маркетингових стратегій до нових етичних стандартів.

Зміни в суспільних пріоритетах, глобалізація економіки, розвиток цифрових технологій та зростання значущості корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) сприяють формуванню нових підходів до маркетингових стратегій. Ігнорування соціально-етичних аспектів маркетингу може призвести до втрати довіри споживачів, погіршення репутації бренду та зниження конкурентоспроможності. У зв'язку з цим, є необхідність вивчення сутності соціально-етичних цінностей і їхнього впливу на маркетингову діяльність [1].

Тема соціально-етичних цінностей у маркетингу привертає увагу як науковців, так і практиків. Він безпосередньо впливає на формування довіри до бренду і підвищення конкурентоспроможності підприємств. Споживачі все більше орієнтуються на компанії, які враховують соціальні та екологічні фактори у своїй діяльності, що безпосередньо впливає на їхній вибір при купівлі товарів чи послуг. Роль соціальної відповідальності підприємств у формуванні успішних маркетингових стратегій не можна недооцінювати, оскільки підприємства, які

активно займаються соціальними ініціативами, здобувають підтримку з боку споживачів і стають більш конкурентоспроможними [2].

Соціально-етичні цінності, у свою чергу, є набором принципів та норм, що визначають морально прийнятну поведінку в суспільстві. Вони формуються під впливом культурних, релігійних і соціальних факторів і постійно еволюціонують. У маркетинговій діяльності ці цінності впливають на вибір рекламних каналів, формування брендової стратегії та комунікацію з клієнтами. Бренди, які використовують етичні принципи у своїй діяльності, мають змогу не лише покращити імідж компанії, а й збільшити лояльність серед споживачів. Наприклад, компанії, що активно займаються екологічними ініціативами, такими як Patagonia, користуються попитом серед клієнтів, які цінують сталий розвиток і відповідальне споживання [3].

У процесі дослідження виявлено, що інтеграція соціально-етичних цінностей у маркетингові стратегії дозволяє не лише зміцнити імідж компанії, а й підвищити довіру споживачів. Підприємства, що активно впроваджують принципи корпоративної соціальної відповідальності, зокрема екологічні ініціативи та підтримку соціально важливих проектів, здатні посилити свою конкурентоспроможність на ринку. Варто зазначити, що прозорість діяльності компанії, етичність комунікацій та активна участь у соціальних проектах сприяє створенню позитивного сприйняття бренду. Зокрема, впровадження етичних стандартів у маркетингові кампанії допомагає уникнути репутаційних ризиків і посилити лояльність клієнтів.

Таким чином, соціально-етичні цінності мають суттєвий вплив на маркетингову діяльність підприємств. Врахування соціально-етичних аспектів сприяє формуванню позитивного іміджу бренду, підвищенню довіри споживачів і зміцненню конкурентних позицій на ринку. Адаптація маркетингових стратегій до нових соціальних вимог і етичних стандартів є ключовим фактором для успіху підприємств у сучасному бізнес-середовищі [5].

### Література:

1. Соколов О. Роль соціально-етичного маркетингу в формуванні довіри до бренду та підвищенні конкурентоспроможності підприємств / О. Соколов. – 2018. – С. 123-135. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/542/520/>.
2. Бережна Л. Соціальна відповідальність підприємств у формуванні маркетингових стратегій / Л. Бережна. – 2021. – С. 56-70. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/a277d9c2a7e918d53dfca11c0dd220c4.pdf>.
3. Рудик Т. Вплив соціальних і екологічних факторів на вибір споживачів / Т. Рудик. – 2020. – С. 85-95. URL: [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/Zbirnyk\\_Tendentsii\\_rozvytku\\_marketynhu\\_v\\_umovakh\\_ne\\_vyznachenosti.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/Zbirnyk_Tendentsii_rozvytku_marketynhu_v_umovakh_ne_vyznachenosti.pdf).
4. Шевченко М. Етика в умовах глобальної конкуренції та її вплив на маркетингові стратегії / М. Шевченко. – 2019. – С. 102-114. URL: [https://www.researchgate.net/publication/336666937\\_SOCIALNO-](https://www.researchgate.net/publication/336666937_SOCIALNO-)

ETICNIJ MARKETING AK OSNOVA KONSTRUKTIVNIH VZAEMOVIDNO  
SIN\_ZI\_SPOZIVACAMI TURISTICNIH POSLUG.

5. Тенденції розвитку маркетингу в умовах невизначеності. Збірник наукових праць / За ред. О. Т. Гриценко. – Львів: ЛНУ, 2024. – С. 48-60. URL: [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/Zbirnyk\\_Tendentsii\\_rozvytku\\_marketynhu\\_v\\_umovakh\\_ne\\_vyznachenosti.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/Zbirnyk_Tendentsii_rozvytku_marketynhu_v_umovakh_ne_vyznachenosti.pdf).

**Коваль Сергій Борисович,**

*аспірант кафедри економічної теорії, Національний університет  
«Києво-Могилянська академія».*

## **ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ КРИЗ: ТИПИ ДЕРЖАВНИХ ЗАХОДІВ ПІДТРИМКИ**

Економічні кризи, з погляду теорії циклів, є постійним повторювальним процесом, який призводить до таких негативних тенденцій як різкі спади виробництва, скорочення зайнятості, доходів і попиту, збільшення інфляції і прискорення девальвації валюти. Такі зміни несуть дороговартісний характер для економік: потенційний рівень валового продукту скорочується під тиском негативних факторів. Державна економічна політика ж відіграє важливу роль у подоланні кризових явищ, частко вирівнюючи падіння та стимулюючи відновлення у подальших етапах. Однак, державні органи наділені широким спектром різноманітних підходів та інструментів, і їх ефективність варіюється в залежності від сфер впровадження та етапів, коли саме їх впроваджують. Не є виключенням інноваційна політика та її інструментарій, яка як й інші аспекти державної діяльності, вимагає спеціальних підходів та інструментів під час криз, а також період пожвавлення ділової активності. Правильна класифікація та розуміння загальних типів таких політик дозволяє обрати найбільш ефективну стратегію реагування на зміни в економічному середовищі. У науковій літературі пропонується кілька різних підходів до типологізації інноваційних політик антикризового напрямку. Варто зазначити, що для виокремлення певних загальних підходів до діяльності під час криз, найбільш релевантним є підхід науковців Д'агостіно і Морено, які навели загальну типізацію відношення економічних контрагентів (як держави так і компаній) до інвестиційних витрат в період спаду:

- Проциклічні політики, що діють в унісон з циклом: у кризу уряди скорочують інвестиції, а це в свою чергу посилює спад, а в підйом можуть перегрівати економіку, навпаки, надмірним стимулюванням. З позиції інновацій такий підхід, по факту, відкладає інвестування в науково-дослідну діяльність до періоду початку відновлення.
- Контрциклічні політики, навпаки, передбачають стимулювання діяльності у період спаду. З точки зору інновацій, такий підхід базується на тому, що в часи рецесії знижується альтернативна вартість інноваційної діяльності, тож фірми можуть посилювати інновації під час спаду [1; с.1-2].

Загалом, контрциклічні заходи є як раз тими аспектами державної політики, які можна характеризувати «інноваційною політикою під час криз». Однак, варто зауважити, що компанії, які є основними агентами економічної діяльності, схильні притримуватись проциклічних заходів, а особливо малі та середні фірми, що не володіють значними надлишковими ресурсами і мають жорсткіше підходити до пріоретизації власної діяльності. Натомість уряди також можуть бути схильні скорочувати витрати на підтримку інновацій під час рецесії, однак,

навідміну від компаній, мають куди менше небезпеки збанкрутіти, а радше несуть політичну відповідальність за свої дії. Тут можна зрозуміти, що коли в період спаду проциклічну політику впроваджує і держава і фірми, то це веде до більших втрат, особливо якщо уряди є активними інвесторами в інноваційну і науково-технічну діяльність.

Отже, контрциклічні політичні заходи можна формулювати вже виходячи з позиції, що уряди розглядають активну участь в підтримці інновацій на етапі рецесії.

Місіє-орієнтована інноваційна політика. Даний підхід уряду в сфері державної підтримки спрямований на реалізацію певних «місій». Такий політичний підхід запропонувала Мецукатто [2 с. 804]. В контексті кризових процесів такий підхід проявляється у тому, що уряди можуть інвестувати у проекти, які закладають основу для нового зростання. Наприклад, після фінансової кризи 2008 р. ряд країн спрямували кошти стимулювання на «зелені» інновації та енергетичний перехід. Як приклад, Європейський інвестиційний банк започаткував програму інвестицій €14,7 млрд у сталий розвиток міст, німецький банк «KfW» підтримував проекти енергетичного переходу [2; с. 808]. Хоча даний підхід може є актуальним поза циклічного погляду на економіку, формування певної «місії», каркасу економічної діяльності, до якої залучається приватний капітал може підтримувати інноваційну діяльність і економічне зростання. Фактично, українські державні програми для стимулювання виробництва БПЛА є схожими за своєю суттю, до інноваційних політик, орієнтованих на місію.

Політики відкритих інновацій у кризових умовах. Цей підхід базувалися на критерії «відкритості» інноваційних процесів, тобто наскільки урядові заходи заохочують до співпраці між різними учасниками інноваційної діяльності. У кризових умовах відкритість може стати запорукою стійкості: кооперація з іншими фірмами, науковими установами чи навіть конкурентами дозволяє розділити витрати і ризики, що формуються під час криз. Це також дає можливість отримати доступ до ресурсів і певних доробків, що може призводити до зниження витрат на економічну та інноваційну діяльність. Емпіричні дослідження підтверджують дієвість такого підходу. За даними аналізу швейцарських компаній, більшість фірм продовжували практику відкритих інновацій під час глобальної фінансової кризи 2008., адаптуючи способи пошуку та використання зовнішніх знань під нові умови [3; с. 173-174]. З боку держави ключовим залишається формувати політику стимулювання такої співпраці: створювати умови для кооперації на різних рівнях з різними учасниками інноваційних процесів.

Політики підтримки досліджень і розвитку (НДДКР) під час криз. Окремим напрямом стратегії антикризових політик стимулювання інвестицій у наукові дослідження та розробки, попри несприятливу кон'юнктуру в економіці, або принаймні збереження витрат на докризовому рівні. Під час рецесії приватний капітал, як вже зазначалось на початку, схильний проводити проциклічну політику, скорочуючи витрати на таку діяльність як інновації в наукові дослідження і розробки, що потенційно має довгострокові негативні наслідки

як для підприємств (скорочення конкурентноспроможності) так і для держави (менші рівні економічного зростання). Тому, в даному контексті, урядові політики підтримки наукової діяльності (від надання податкових пільг на певні супутні наукові процеси до прямого фінансування дослідницьких проєктів, збільшення державних асигнувань на науку) покликані компенсувати падіння аналогічних витрат приватному секторі. Дослідження показують [4; с.14-15], що фінансово стійкі компанії насправді не скорочують, а продовжують нарощувати витрати на дослідження і розробки навіть у кризові періоди, якщо мають достатньо власних коштів. Однак, варто розуміти, що далеко не всі компанії здатні до таких дій, і це залежить від багатьох супутніх факторів. Загальна картина інноваційної активності у фінансову кризу 2008 року була неоднорідною: більшість компаній знижували витрати на дослідження, але близько 10–15% [4; с.3], навпаки, наростили інноваційну діяльність, прагнучи використати рецесію як можливість для отримання конкурентної переваги. Хоча в середньому спостерігалось уповільнення інновацій, сумарні обсяги інвестицій у дослідження не перейшли в від'ємний тренд завдяки тим, хто свідомо інвестував “на випередження” в очікуванні виграшу після кризи. Однак, тут варто також наголосити, що сектор досліджень і розробок в розрізі капіталу має неоднорідний характер і, до прикладу, аспект фундаментальних досліджень є часто повністю залежний від урядового фінансування і тут рівень державних витрат грає критичну роль в збереженні процесу.

Розглянуті підходи до урядової політики в кризових умовах демонструють, що ефективна антикризова стратегія має бути багатовимірною. В сучасних умовах, коли світу загрожують як економічні, так і глобальні виклики на зразок кліматичної кризи чи війни, уряди все частіше поєднують різні підходи. Емпіричні дослідження підтверджують ефективність таких зусиль, хоча підкреслюють і важливість належного впровадження: інституційна спроможність, своєчасність реакції та масштаб втручання визначають, наскільки ефективними будуть урядові політики під час чергової кризи.

### Література:

1. D'Agostino L., Moreno R. Exploration during turbulent times: An analysis of the relation between cooperation in innovation activities and radical innovation performance during the economic crisis // *Repositori Universitat Autònoma de Barcelona*. – 2020. – 40 с.
2. Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 803–815.
3. Trantopoulos K., Woerter M., von Krogh G. Open innovation during the 2008 financial crisis // *Industry and Innovation*. – 2024. – Vol. 31, No. 2. – P. 159–182.
4. Cincera M., Cozza C., Tübke A., Voigt P. Doing R&D or Not (in a Crisis), That Is the Question. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011. – 59 с. – (IPTS Working Paper on Corporate R&D and Innovation; No. 12/2010)

**Козак Володимир Володимирович,**

*студент, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Ляховчук Сергій Васильович, викладач, фахівець-практик, кафедра інформаційних технологій та аналітики даних.*

## **ЗАСТОСУВАННЯ C++ ДЛЯ РОЗРОБКИ ВЕБ-ДОДАТКІВ**

У сучасному світі веб-розробка є однією з найбільш динамічних та затребуваних сфер програмування. Традиційно для створення веб-додатків використовуються такі мови, як JavaScript, Python, PHP, Java та C#.

Проте зростаючі вимоги до продуктивності та ефективного використання апаратних ресурсів сприяють зростанню інтересу до використання C++ у сфері web-програмування.

Актуальність дослідження зумовлена стрімким розвитком хмарних обчислень та високонавантажених web-систем, що вимагають максимально ефективного використання обчислювальних ресурсів.

Використання C++ у веб-розробці значно підвищує швидкість роботи веб-додатків і зменшує навантаження на сервери. Завдяки гнучкому управлінню ресурсами, ця мова дозволяє розробникам мати повний контроль над усіма аспектами роботи додатка. Тому C++ є одним із найкращих варіантів для створення високонавантаженого програмного забезпечення. [1]

Метою дослідження є аналіз можливостей застосування C++ для розробки web-додатків, оцінка його переваг і недоліків у порівнянні з іншими технологіями, а також практична реалізація web-додатку на базі C++.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- дослідити сучасні підходи до web-розробки та визначити роль C++ у цій сфері;
- порівняти C++ з іншими мовами web-програмування за критеріями продуктивності, безпеки, масштабованості та зручності розробки;
- проаналізувати наявні інструменти та фреймворки для web-розробки на C++;
- розробити та протестувати web-додаток із використанням C++ і оцінити його ефективність;
- визначити перспективи використання C++ для web-додатків і сформулювати рекомендації щодо його застосування.

Однією з причин, чому C++ рідко використовують у веб-розробці, є його традиційний зв'язок із системним програмуванням та розробкою ігор. Однак, якщо розглянути його можливості глибше, стане очевидним, що такі характеристики, як швидкість і ефективність, роблять C++ цінним і для веб-розробки.

Оскільки C++ є компільованою мовою, його код безпосередньо перекладається у машинні команди, минаючи необхідність використання інтерпретатора. Це забезпечує надзвичайно високу швидкість виконання.

Швидкодія веб-додатка покращує досвід користувачів і позитивно впливає на рейтинг у пошукових системах, таких як Google.

C++ також надає розробникам глибший рівень контролю над ресурсами системи в порівнянні з мовами, такими як Python або JavaScript. Завдяки цьому можна більш ефективно розподіляти ресурси, що є особливо важливим для продуктивних веб-додатків із високими вимогами до продуктивності.

Попри значні переваги, варто враховувати й деякі виклики, з якими можуть зіткнутися розробники під час використання C++ у веб-розробці.

#### **Високий поріг входу**

C++ є складною мовою, яка потребує глибокого розуміння основ комп'ютерних наук. Для команд, що звикли працювати з простішими мовами, перехід на C++ може стати серйозним викликом. Якщо ви не впевнені у готовності своєї команди до роботи з цією мовою, варто ознайомитися з матеріалами про те, як стати C++-розробником.

#### **Витрати на розробку**

Хоча C++ є надзвичайно ефективною мовою, для виконання багатьох завдань потрібно більше рядків коду, ніж у деяких інших мовах. Це може призвести до збільшення часу розробки, а отже, і до зростання витрат. Якщо бюджет є важливим фактором, варто оцінити вартість найму C++-розробника.

#### **Обмежена підтримка бібліотек**

У веб-розробці часто використовують бібліотеки та фреймворки для прискорення процесу створення додатків. Хоча C++ має багатий набір бібліотек для системного програмування, у ньому може бракувати деяких спеціалізованих рішень, які широко застосовуються у веб-розробці на інших мовах. [2]

#### **Висновки.**

Хоча C++ не є першою мовою, яка спадає на думку при розробці веб-додатків, його неперевершена продуктивність, портативність і глибокий рівень контролю роблять його привабливим вибором для певних сценаріїв. Завдяки ефективному управлінню ресурсами та можливості прямої роботи з апаратним забезпеченням, C++ дозволяє створювати веб-додатки з мінімальними затримками та максимальною оптимізацією. [3]

Поєднуючи переваги C++ із сучасними веб-технологіями та фреймворками, такими як Wt (Web Toolkit), Crow або cprpstdsk, розробники можуть будувати високопродуктивні веб-додатки, які виходять за межі традиційних можливостей.

Особливо це актуально для веб-додатків, що працюють у сфері фінансових технологій, розподілених обчислень, IoT-рішень або складних серверних систем, де критичне значення мають швидкість та ефективне використання ресурсів.

Таким чином, C++ залишається потужним інструментом у веб-розробці для тих, хто готовий використати його можливості, оптимізуючи продуктивність і забезпечуючи максимальну гнучкість своїх рішень.

#### **Література:**

1. Why Choose C++ for Web Development .*Epam*. URL: [C++ for Web Development: Why Choose It for Your Website | EPAM Startups & SMBs](#) (дата звернення 25.02.2025)

2. C++ for Web Development: Why It's a Game-Changer. *Teamcubate*. URL: Power of C++ Web Development: Why It's Time to Hire a C++ Developer (дата звернення 25.02.2025)
3. Unlocking the Power of C++ in Web Development. *Code branch*. URL: Unlocking the Power of C++ in Web Development (дата звернення 25.02.2025)

**Кочеровська Ярина Олександрівна,**

*студентка 2-го курсу, спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування, Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка».*  
*Науковий керівник: Скорик Галина Іванівна, к. е. н., доцентка кафедри теоретичної та прикладної економіки Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка».*

## **БАНКІВСЬКА СИСТЕМА УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗИ: СТІЙКІСТЬ ТА АДАПТАЦІЯ**

Банківська система України зазнала серйозних викликів через воєнну агресію Росії, економічні потрясіння та глобальні фінансові кризи. Проте, завдяки швидкому реагуванню НБУ та адаптаційним механізмам, банківський сектор продемонстрував високу стійкість.

Одним із найсерйозніших викликів для банківської системи стало руйнування інфраструктури внаслідок війни. Багато банківських відділень та банкоматів у зонах бойових дій перестали функціонувати, а доступ до фінансових послуг у цих регіонах значно ускладнився. Одночасно виникла загроза масового зняття депозитів, що могло суттєво підірвати ліквідність банків та створити панічні настрої серед населення. Коливання курсу гривні стало ще одним важливим фактором, який вплинув на фінансову систему. Через війну та економічну нестабільність відбулося значне знецінення національної валюти, що спричинило ризики для банківських активів та підвищення вартості імпортованих товарів. Крім того, значна кількість позичальників стикнулася з проблемами виплати кредитів, що призвело до зростання рівня проблемних кредитів у банківському секторі.

Національний банк України оперативно впровадив низку заходів для стабілізації фінансової системи. Одним із перших рішень стало замороження офіційного курсу гривні, що дозволило зменшити валютну паніку та стабілізувати ринок. Було також запроваджено обмеження на зняття готівки за кордоном, що допомогло запобігти неконтрольованому відтоку капіталу з країни.

Для підтримки ліквідності банків НБУ надавав їм рефінансування, що дозволило фінансовим установам продовжувати працювати навіть в умовах кризи. Було також запроваджено мораторій на виплату валютних кредитів для певних категорій громадян, що тимчасово захистило позичальників, які не могли виконувати свої зобов'язання. Окрім цього, активний розвиток цифрових фінансових послуг та онлайн-банкінгу суттєво спростив доступ населення до фінансових операцій.

Попри всі виклики, банківська система України змогла зберегти стабільність завдяки низці важливих факторів. Високий рівень капіталізації банків, який був досягнутий у попередні роки, дозволив фінансовим установам мати певний запас міцності. Рівень проблемних кредитів залишався

контрольованим завдяки реструктуризації заборгованостей та механізмам страхування ризиків. Значну роль у стабільності банківської системи відіграло розширення безготівкових розрахунків. Українці активно використовували онлайн-банкінг і цифрові платіжні системи, що дозволило уникнути перевантаження банківських відділень та банкоматів. У складних умовах це стало важливим фактором для підтримки економічної активності та забезпечення населення необхідними фінансовими послугами.

### **Література:**

1. Марина Тимошенко. Банківське регулювання в сучасних умовах. [URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5015>]
2. Олександр Барановський. Рекомендації МВФ та світового банку для інститутів банківського нагляду з реагування на кризові ситуації. [URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/165>]
3. Ростислав Маркович. Вплив воєнної кризи на банківську систему України: адаптація та антикризова політика НБУ. [URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/items/ca5967bc-afc9-4852-a56c-9b50fbf87465>]
4. Л. О. Петик. Банківська система України в умовах кризи. [URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20\\_3/199\\_Petyk\\_20\\_3.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_3/199_Petyk_20_3.pdf)]

**Кухарчук Яна Володимирівна,**

*студентка ОПП Управління проєктами,*

*Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: **Красюк Богдан Віталійович**, доктор філософії з прикладної математики, викладач, фахівець-практик.*

## **UI/UX-ДИЗАЙН ДЛЯ МОБІЛЬНИХ ДОДАТКІВ: ЯК СТВОРИТИ ІНТУЇТИВНИЙ ІНТЕРФЕЙС**

Дизайн, орієнтований на користувача, є основним принципом створення інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу для мобільних додатків. У сучасному цифровому середовищі мобільні додатки стали невід'ємною частиною повсякденного життя користувачів, тому ефективний UI/UX-дизайн відіграє вирішальну роль у забезпеченні позитивного досвіду взаємодії. Невдалий інтерфейс може призвести до втрати користувачів, зниження прибутку та негативного сприйняття бренду. Відповідно, зосередження уваги на потребах і вподобаннях користувачів дозволяє створювати конкурентоспроможні, функціональні та зручні програми. Крім того, зростання кількості мобільних пристроїв з різними характеристиками екранів та взаємодії вимагає адаптивного та інклюзивного дизайну, який відповідає сучасним тенденціям і технологічним можливостям.

Процес розробки інтуїтивного UI/UX-дизайну включає глибоке дослідження потреб цільової аудиторії, тестування користувацького досвіду та впровадження сучасних методик дизайну. Основні аспекти створення ефективного інтерфейсу включають:

**Залучення користувачів у процес розробки** – використання методів дослідження, таких як опитування, інтерв'ю та тестування прототипів, допомагає зрозуміти очікування та проблеми користувачів. Це дозволяє розробникам створювати інтерфейси, що відповідають їхнім потребам і сприяють природній навігації. Також важливо проводити юзабіліті-тестування на ранніх етапах, щоб мінімізувати помилки та покращити користувацький досвід.

**Узгодженість і візуальна ієрархія** – підтримання єдиної стилістики впродовж всього додатку, включаючи кольори, шрифти, розташування елементів та інтерактивні компоненти. Візуальна ієрархія допомагає користувачам швидко орієнтуватися, виділяючи важливі елементи інтерфейсу. Наприклад, правильне використання контрасту та відступів сприяє кращому сприйняттю інформації та зручності навігації.

**Адаптивний дизайн** – зважаючи на різноманітність мобільних пристроїв, необхідно розробляти інтерфейси, які автоматично підлаштовуються під розміри та орієнтацію екрана. Це підвищує зручність користування додатком на будь-якому пристрої. Наприклад, використання гнучких макетів (flexbox, grid-системи) дозволяє забезпечити комфортну взаємодію незалежно від розмірів екрану.

**Принципи простоти та інтуїтивності** – мінімізація кількості кліків і спрощення інтерфейсу дозволяє користувачам швидко виконувати необхідні дії без додаткових зусиль. Простий, але функціональний дизайн сприяє підвищенню задоволеності користувачів. Наприклад, кнопки основних дій мають бути помітними, а структура меню логічною, щоб користувач міг легко знайти потрібну функцію.

**Використання жестів та анімацій** – взаємодія через жести (наприклад, свайпи, подвійні натискання) та плавні анімаційні переходи підвищує природність використання додатку. Важливо уникати надмірного використання анімацій, щоб не перевантажувати інтерфейс. Анімації повинні не лише покращувати естетичний вигляд додатку, але й допомагати користувачам розуміти, що відбувається на екрані.

**Доступність (Accessibility)** – забезпечення інклюзивного дизайну для користувачів з обмеженими можливостями. Це включає адаптацію кольорової палітри, можливість збільшення шрифту, голосові підказки та альтернативний текст для зображень. Наприклад, важливо забезпечити достатній контраст тексту відносно фону, щоб користувачі з вадами зору могли комфортно читати інформацію.

**Тестування та оптимізація** – безперервне тестування додатку на різних пристроях і платформах дозволяє виявити недоліки й покращити UX. Використання А/В-тестування допомагає визначити найбільш ефективні варіанти дизайну. Наприклад, порівнюючи два варіанти розташування кнопок або колірної гами, можна обрати той, що забезпечує кращу конверсію.

Таким чином, розробка якісного UI/UX-дизайну вимагає комплексного підходу, що поєднує дослідження, дизайн, тестування та аналіз даних. Дотримання наведених принципів сприяє створенню комфортного та ефективного мобільного додатку, що задовольняє потреби користувачів.

**Висновки:** Ефективний UI/UX-дизайн мобільних додатків є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності та успішності продукту. Орієнтація на користувачів, узгодженість, адаптивність та доступність сприяють підвищенню рівня взаємодії та утриманню аудиторії. Впровадження передових методик дизайну та тестування дозволяє створювати зручні, функціональні та візуально привабливі додатки. Оскільки мобільний ринок продовжує розвиватися, приділення уваги UX-дизайну є ключовим для успіху продукту на ринку.

### Література:

1. Чемерис Г. Ю. UX/UI дизайн : навч. посіб. для здобувачів ступ. вищ. освіти бакалавра спец. «Дизайн» освітньо-проф. Progr. «Графічний дизайн». Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 290 с.
2. Проблеми UX/UI дизайну і методи їх вирішення : як створити зручний та інтуїтивний сайт. URL: <https://glyanec.net/ua/blog/problemi-uxui-dizaynu-imetodi-ikh-virishennya-yak-stvoriti> (дата звернення: 26.02.2025).

3. Дизайнер інтерфейсів: чим він займається і як ним стати? URL: <https://www.superprof.com.ua/blog/shcho-take-ux-ui-dyzain/> (дата звернення: 26.02.2025).

4. Курс по веб-дизайну і створення мобільних додатків на Android "UX дизайн для мобільних розробників" Udacity. URL: <https://www.udacity.com/course/ux-design-for-mobile-developers--ud849> (дата звернення: 26.02.2025).

**Лефтер Д. О.,**

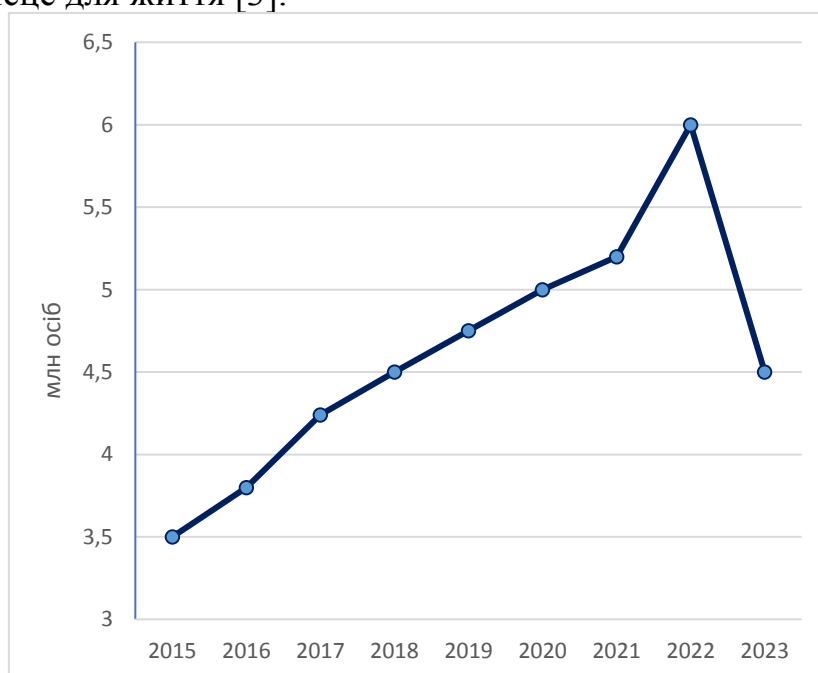
*студентка, спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування, Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка».*

*Науковий керівник: **Скорик Галина Іванівна**, к. е. н., доцентка кафедри теоретичної та прикладної економіки Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка».*

### **ЗАРОБІТЧАНИ ТА ЕКОНОМІКА: ЯК ПОВЕРНУТИ ТАЛАНТИ В УКРАЇНУ?**

Масова трудова міграція залишається важливим викликом для економіки України. У 2021 році грошові перекази від українських заробітчан становили 14,1 млрд доларів США, що дорівнює 10,4% ВВП країни. Водночас, через війну у 2022 році кількість емігрантів сягнула понад 6 млн осіб, але сума переказів зменшилась і становила 12,6млн, а у 2023 році кількість українців за кордоном зменшилася до 4,5 млн, що теж призвело до зменшення надходжень [1],[2]. Нижче представлено графік, що ілюструє динаміку трудової міграції за останні роки:

Однією з головних причин є різниця в рівнях заробітної плати. Наприклад, середня зарплата у Польщі становить 1500 євро, тоді як в Україні – близько 500 євро. Крім того, нестабільність економіки, корупція та низький рівень соціального захисту також спонукають громадян шукати кращі можливості за межами країни. Війна лише поглибила ці проблеми, змушуючи людей шукати безпечніше місце для життя [3].



**Рис. 1 Динаміка трудової міграції з України (2015-2023)**

Серед найважливіших наслідків трудової міграції для України – втрата кваліфікованих кадрів, що особливо помітно у сфері медицини, ІТ та

будівництва; дефіцит робочої сили, старіння населення та скорочення податкових надходжень; все помітнішим стає гендерний дисбаланс, соціальна напруга та природна асиміляція українців за кордоном.

Саме тому важливим завданням для України є повернення українців, насамперед, переконавши, що в Україні можна жити під час воєнного стану. Для цього треба покращити системи оповіщення та ППО, а також спростити, або знизити відсотки за іпотеку для більшої кількості груп населення. Як відомо, багато Українців виїжджають саме для заробітку, а не сталого проживання, тож не менш важливим завданням є створення конкурентних умов праці в Україні. Підвищення рівня зарплат, податкові стимули для підприємців можуть сприяти зменшенню відтоку кадрів.

Крім того, необхідні реформи для боротьби з корупцією, забезпечення прозорого управління та покращення інфраструктури. Але для цього не менш важливим завданням є підвищення рівня усвідомлення проблем і шляхів їх вирішення самими громадянами.

Освіта та наука також відіграють ключову роль: потрібно впроваджувати гранти для стартапів та підтримувати навчальні програми для молодих спеціалістів. Одним із важливих рішень може стати створення програм "репатріації талантів" за прикладом Ізраїлю, що допоможе повернути кваліфікованих фахівців [4].

Співпраця з міжнародними компаніями та залучення інвестицій у високотехнологічні галузі може стати каталізатором економічного розвитку. Також варто розвивати співпрацю з іноземними університетами, так як на разі статистика показує, близько 8% випускників, навіть маючи можливість вступати на бюджетній основі, відмовились від цього рішення, ймовірно обравши альтернативу виїхати за кордон або почати працювати.

Отже, повернення українських заробітчаних вимагає комплексного підходу, що включає економічні стимули, реформи управління, інвестиції в освіту та співпрацю з міжнародними партнерами.

### **Література:**

1. Мінфін – "Грошові перекази в Україну" – URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/transfer/>
2. Interfax-Україна – URL: <https://interfax.com.ua/news/general/1020312.html>
3. Business.ua – URL: <https://businessua.com/robota/104358serednya-zarplata-v-ukraini-ta-polszi-porivnyannya.html>
4. РБК – Україна – URL: <https://daily.rbc.ua/rus/show/ednannya-ta-repatriatsiya-vid-ideyi-vtilennya-1739876553.html>

**Марків Г. В., Марків Р. А.,**

*студенти, Львівський Національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького.*

## ПАСИВНИЙ ДОХІД ЗА ДОПОМОГОЮ КРИПТОВАЛЮТИ НА BINANCE EARN

Ринок криптовалют швидко розвивається, та інвестування у криптовалюту – це не просто покупка і холд. Хоча холд виявився однією з кращих і найбільш безпечних інвестиційних стратегій за останні 10 років існування Bitcoin, з активів можна заробити набагато більше, ніж просто зберігати їх.

Binance Earn – це портфель криптовалютних продуктів, призначений для забезпечення пасивного доходу від незадіяних активів [1]. З Binance Earn можна почати заощаджувати, здійснювати стейкінг або навіть стати постачальником ліквідності на ринках DeFi, щоб отримувати пасивний дохід від Bitcoin, стейблкоїнів, альткоїнів і багато іншого (рис.1).

|  BINANCE EARN | ФІКСОВАНИЙ СТЕЙКІНГ                      | БЕЗСТРОКОВІ ЗАОЩАДЖЕННЯ           | ФІКСОВАНІ ЗАОЩАДЖЕННЯ  | LIQUID SWAP                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------|
| ТИП КАПІТАЛУ                                                                                    | КРИПТО                                   | СТЕЙБЛКОЇН, КРИПТО, ФІАТНІ ВАЛЮТИ | СТЕЙБЛКОЇН, КРИПТО     | СТЕЙБЛКОЇН, КРИПТО, ФІАТНІ ВАЛЮТИ             |
| МІН. ІНВЕСТИЦІЯ                                                                                 | ЗАЛЕЖ. ВІД КОНКРЕТНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ         | НУЛЬ                              | ЕКВІВАЛЕНТ 100 USD     | 10 USDT / EUR / GBP                           |
| КОМІСІЯ                                                                                         | НУЛЬ                                     | НУЛЬ                              | НУЛЬ                   | 0 - 0.04%                                     |
| ПРИБУТОК                                                                                        | ЗАЛЕЖ. ВІД КОНКРЕТНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ (5-65%) | ДИНАМІЧНИЙ APY (0.5-15%)          | ДИНАМІЧНИЙ APY (5-15%) | ДИНАМІЧНИЙ APY ЗАЛЕЖ. ВІД ОБСЯГУ ПУЛУ (5-50%) |
| РОЗПОДІЛЕННЯ ПРИБУТКУ                                                                           | ЩОДЕННО                                  | ЩОДЕННО                           | ЩОДЕННО                | В РЕЖИМІ РЕАЛЬНОГО ЧАСУ                       |
| РІВЕНЬ РИЗИКУ                                                                                   | ГАРАНТОВАНИЙ КАПІТАЛ                     | ГАРАНТОВАНИЙ КАПІТАЛ              | ГАРАНТОВАНИЙ КАПІТАЛ   | ВИСОКИЙ                                       |

**Рис. 1. Можливості забезпечення пасивного доходу на Binance Earn**

Наразі можна збільшити свій пасивний дохід за допомогою 10 різних продуктів з різним потенціалом прибутковості та рівнями ризику. Загальне правило полягає в тому, що продукти з більш високим ступенем ризику приносять більш високу прибутковість, а продукти з більш низьким рівнем ризику – більш низьку прибутковість. Загалом, можна виділити п'ять видів пасивного заробітку на крипто валютах: торгові боти, копітрейдинг, стекінг, криптолендінг та холдинг [2].

Заробіток на Binance залежить від багатьох факторів, серед яких досвід трейдера, обсяг торгів та волатильність ринку. На Binance можна заробити як на короткострокових, так і на довгострокових торгах. Наприклад, деякі трейдери заробили величезні суми на криптовалютах, які стрімко зросли в ціні протягом короткого періоду часу, таких як Bitcoin або Ethereum. Інші трейдери вибирають менш відомі криптовалюти з невеликими обсягами торгів, але з високим потенціалом зростання в майбутньому.

Існують переваги та недоліки Binance Earn, зокрема:

#### *Переваги*

- Великий вибір продуктів для гарантованого заробітку та високоприбуткового заробітку з розумним ризиком.
- Для заробітку на багатьох продуктах не потрібні додаткові знання та вміння (порівняно з трейдингом криптовалютою).
- Кожен може почати отримувати пасивний дохід у криптовалюті.
- Заробляти можна на різній криптовалюті (більше 100 криптовалют на вибір).
- Можна одночасно заробляти у декількох продуктах Binance Earn.
- У багатьох продуктах немає ліміту на розмір інвестицій (а також немає комісії за внесення депозиту та виведення прибутку).

#### *Недоліки*

- Деякі продукти Binance Earn мають ризиковані (можна не лише не заробити, а й втратити свої кошти).
- Доступ до деяких продуктів Binance Earn відкривається лише після верифікації облікового запису [3].
- В Traders Union дали поради трейдерам, які хотіли б заробляти на Бінансі більше, враховуючи існуючі переваги та недоліки:
- Вивчати ринок. Незалежно від того, короткостроково чи довгостроково торгує трейдер, важливо розуміти тенденції ринку та прогнозувати його рухи. У цьому допоможе отримання навичок технічного та фундаментального аналізу.
- Диверсифікувати активи. Аналітики Traders Union радять не ставити все на одну карту. Розподіл інвестиційного капіталу між різними криптовалютами допоможе знизити ризики.
- Не вкладати більше, ніж може дозволити бюджет. Варто дотримуватися стратегії управління ризиками та збільшувати свій капітал поступово.
- Навчатися у досвідчених трейдерів. Корисним буде приєднатися до спільнот трейдерів на Binance та слідувати за думками досвідчених учасників.
- Бути готовими до втрат. На криптовалютному ринку існує високий ризик втрат, тому варто прийняти цей факт. Втрати – це нормальна частина інвестування в будь-який ринок [4].

Отож, можливості для заробітку на Binance необмежені і залежать тільки від самого трейдера, від обраної ним торгової стратегії та часу, який він приділить торгівлі. Також для збільшення заробітку на Бінанс потрібно вибрати

перспективну криптовалюту та не забувати читати корисні матеріали по темі. А їх у великій кількості пропонує ресурс Traders Union.

### **Література:**

1. Binance Earn – що це таке, огляд, як працює та відгуки про заробіток на криптовалюті на Binance URL: <https://probitcoin.com.ua/binance-earn.html>
2. Як заробити пасивний дохід за допомогою криптовалюти? URL: <https://www.binance.com/uk-UA/square/post/7355328937826>
3. 5 видів пасивного заробітку на криптовалютах <https://sp.minfin.com.ua/bybit/5-vidiv-pasivnogo-zarobitku-na-kriptovalyutah>
4. Скільки можна заробити на Бінансі? Декілька простих кроків від TU URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/skilki-mozhna-zarobiti-binansi-dekilka-prostih-1682943722.html>

**Мартинюк Роман Анатолійович,**

*студент, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Харчук Юлія Юрївна, к. е. н., доцентка кафедри фінансів та бізнесу.*

## **ОСОБЛИВОСТІ ТА ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Бюджетна політика відіграє ключову роль у механізмах державного регулювання економіки, особливо за умов кризових явищ та надзвичайних обставин. Запровадження воєнного стану в Україні у лютому 2022 року зумовило необхідність перегляду стратегічних пріоритетів у цій сфері та потребу у гнучкому перерозподілі фінансових ресурсів та впровадженні ефективних заходів для підтримки економічної стабільності країни.

Протягом цього періоду Україна зіткнулася не лише з військовими загрозами, а й із масштабними соціально-економічними викликами, серед яких суттєві людські втрати, зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, руйнування житлового фонду, інфраструктури, підприємств та інших об'єктів. Згідно з аналітичним звітом KSE Institute, від початку повномасштабної війни і станом на 2024 рік сукупні прямі втрати, завдані житловій та нежитловій нерухомості, об'єктам інфраструктури, транспортним засобам і товарним запасам, орієнтовно складають 157 млрд дол. США [1]. Ці масштабні руйнування мають безпосередній вплив на трансформацію державної бюджетної політики, яка спрямована на стабілізацію економічної ситуації в умовах надзвичайних викликів. Фінансування оборонного сектору, підтримка соціальної сфери та заходи з відновлення економіки значною мірою залежать від ефективності бюджетного планування та розподілу державних ресурсів.

Як вже зазначалося, внаслідок військової агресії Україна була змушена здійснити суттєвий перерозподіл державних ресурсів, зосередивши фінансування передусім на забезпеченні обороноспроможності. Основними напрямками, на яких була зосереджено найбільшу увагу, стали сектори оборони та громадського порядку і безпеки. Зокрема (за даними [3]), у 2022 році витрати на оборонний сектор зросли майже вдвічі – з 127,5 млрд грн у 2021 році до 1142,9 млрд грн. Фінансування сектору громадського порядку і безпеки збільшилося в 1,5 рази – з 174,3 млрд грн до 443,3 млрд грн. Водночас за цей період значно скоротилась частка видатків на соціальний захист і забезпечення, охорону здоров'я, освіту, міжбюджетні трансферти та ін.

Аналогічна тенденція зберігалася й у 2023 році, коли видатки на оборону зросли на 83,5% порівняно з попереднім роком, досягнувши 2 097 млрд грн, а фінансування безпекового сектору збільшилося на 29,6%, сягнувши 574,6 млрд грн. У 2024 році на обороноздатність держави було спрямовано 2 304 млрд грн, а на забезпечення безпеки – понад 692 млрд грн [3]. У 2025 році на фінансування сектору оборони та безпеки уряд планує спрямувати близько 2224 млрд грн.

Крім фінансування оборони та безпеки, важливим напрямом спрямування державних коштів від початку повномасштабної війни стали програми допомоги населенню, зокрема виплата адресної допомоги внутрішньо-переміщеним

особам (ВПО). Так, у 2022 та 2023 роках на цю програму було спрямовано 53,5 млрд грн та 73,4 млрд грн відповідно [4-5]. У 2024 році ці виплати продовжувалися.

Загалом, фінансування соціального захисту та забезпечення зазнало суттєвого збільшення протягом останніх років. Зокрема, у 2021 році на цю сферу було спрямовано 331,3 млрд грн, у 2022 році обсяг видатків зріс до 426 млрд грн, а у 2023 році досягнув 469,2 млрд грн. У 2024 році фінансування сектору склало 464,7 млрд грн. Водночас у 2025 році на соціальний захист і забезпечення планують спрямувати 420,9 млрд грн [3; 7]. Така динаміка відображає збереження високого рівня державної підтримки соціально вразливих категорій населення в складних умовах зростаючих викликів.

Доцільно зазначити, що станом на сьогодні вагому роль у збереженні макроекономічної стабільності відіграє міжнародна фінансова допомога, яка протягом останніх трьох років формує значну частку державних видатків і частково покриває бюджетний дефіцит. Саме завдяки міжнародній підтримці держава має змогу здійснювати виплати пенсій, соціальної допомоги, заробітних плат працівникам бюджетної сфери, а також фінансувати потреби у сфері охорони здоров'я, освіти та інших соціально значущих напрямів. Так, загалом за період 2022-2024 рр. Україні від партнерів було виділено близько 118 млрд дол. США у вигляді фінансової підтримки [2].

ОВДП стали одним з найбільших та важливих джерел фінансування Держбюджету, поступаючись лише міжнародній фінансовій допомозі. Згідно з даними Мінфіну з лютого 2022 року і станом на січень 2025 року через випуск облігацій внутрішньої державної позики до бюджету держави залучено загалом 1,86 трлн грн [6].

Аналізуючи виконання місцевих бюджетів України (за даними [3]) робимо висновок, що їх структура з початком війни суттєво не змінилась. Зокрема, найбільша частка видатків, у середньому близько 45%, традиційно спрямовувалася на фінансування освіти. У 2022 році зафіксовано скорочення видатків на економічну діяльність, однак у наступні роки вони демонстрували тенденцію до зростання. Водночас спостерігалось суттєве збільшення фінансування заходів, пов'язаних із забезпеченням громадського порядку та безпеки, що відображає зміну державних пріоритетів у відповідь на сучасні виклики. Упродовж 2023-2024 рр. рівень виконання місцевих бюджетів за видатками майже повернувся до довоєнного рівня.

Дохідна частина бюджету також зазнала змін. У період 2021–2024 років державний бюджет України продемонстрував суттєве зростання доходів. Так, у 2021 році загальні надходження до бюджету становили 1,3 трлн грн, тоді як у 2022 році, внаслідок повномасштабного військового вторгнення, вони зросли до 1,8 трлн грн [3]. Це збільшення було зумовлене насамперед зростанням частки неподаткових надходжень, зокрема міжнародної фінансової допомоги у вигляді грантів та позик.

Водночас податкові надходження у 2022 році знизилися на 14,2%, що було наслідком зменшення ділової активності через військові дії, релокацію підприємств та поступовий перезапуск виробництва в більш безпечних регіонах. Крім того, на цей показник вплинули тимчасові пом'якшення податкової та

митної політики, які залишалися чинними до середини 2023 року. Незважаючи на поступове зростання податкових надходжень, зокрема завдяки військовому ПДФО, їх частка у загальних доходах держбюджету у 2023 році була нижчою за 50%. У 2024 році спостерігалось відновлення ролі податкових надходжень у структурі бюджету (майже 53% всіх доходів), що пояснюється кількома факторами: підвищенням оподаткування банківського сектору, спрямуванням військового ПДФО безпосередньо до держбюджету, скороченням обсягів грантової допомоги від міжнародних партнерів, а також девальвацією національної валюти.

Що стосується місцевих бюджетів, то структура їх доходів від початку великої війни суттєво не змінювалася. Окрім забезпечення стабільності дохідної частини місцевих бюджетів, слід відзначити активну роль територіальних громад у реалізації заходів, спрямованих на організацію тероборони, облаштування укриттів, надання гуманітарної допомоги, підтримку населення та місцевого бізнесу. Важливим аспектом залишається ефективна взаємодія між органами влади та громадськістю, що сприяє відновленню пошкодженої інфраструктури.

Унаслідок повномасштабного збройного вторгнення росії в Україну державний бюджет зазнав суттєвого дефіциту. Зростання видаткової частини, особливо у сфері оборони, зумовило необхідність залучення додаткових фінансових ресурсів, оскільки покриття цих витрат виключно за рахунок внутрішніх джерел стало неможливим.

Якщо у 2021 році дефіцит державного бюджету складав 197,9 млрд грн (3,6% ВВП), то вже у 2022 році його фактичний обсяг зріс у 4,6 рази – до 914,9 млрд грн, що становило 18,6% ВВП при нормативному значенні у 3% ВВП. У 2023 році бюджетний дефіцит досяг рівня у 1336,9 млрд грн, або 20,7% ВВП. 2024 рік Україна завершила з дефіцитом у 1350,6 млрд грн (близько 21% ВВП). На 2025 рік запланований дефіцит бюджету у 1640,6 млрд грн, або 19,4% ВВП [3-5; 7]. У зв'язку з цим значна частина бюджетного дефіциту з 2022 року фінансувалася за рахунок державних зовнішніх запозичень від іноземних кредиторів та країн-партнерів. Найбільшими донорами бюджетної підтримки стали ЄС, США, МВФ, МБРР, уряди Канади, Японії та ін.

Відповідно до того як зростали запозичення, так і відбувалося нарощення державного боргу. Так, у 2022 та 2023 роках державний та гарантований державою борг складав 75,4% ВВП та 80,2% ВВП відповідно. У 2024 році цей показник значно збільшився до рівня 100,5% ВВП. За прогнозами у 2025 році державний борг України зменшиться до 97% ВВП [3-5; 7].

Станом на сьогодні держава збільшує свої інвестиції у розвиток бізнесу, надаючи гранти, пільгове кредитування, компенсації тощо. Відкриття нових та пристосування до роботи в умовах війни вже існуючих бізнесів забезпечує створення робочих місць, що призводить до зростання податкових надходжень до бюджету та має позитивний вплив на економіку. Головним завданням для держави на цьому етапі є створення сприятливого інвестиційного середовища, що полягатиме в спрощенні бюрократичних процедур, встановленні чітких та прозорих правил діяльності суб'єктів господарювання у відповідних галузях, а також забезпечення захисту їх капітальних вкладень. Залучення приватного

сектору допомагає не тільки отримати додаткові фінансові ресурси, але й скористатися професіоналізмом та досвідом іноземних партнерів.

Уряд спільно з міжнародними партнерами спрямовує значні ресурси на будівництво та відновлення транспортної, енергетичної, комунікаційної та інших галузей, що найбільше постраждали внаслідок бойових дій. Також держава значно зосереджує увагу на зміцненні обороноздатності та розвитку оборонно-промислового комплексу (ОПК) загалом. Зокрема, у 2025 році заплановано фінансування ОПК у сумі 739 млрд грн.

Отже, тенденції суспільного розвитку свідчать, що сьогодення вимагає від усіх учасників бюджетного процесу нових підходів до форм і методів роботи. З огляду на виклики, які сьогодні постали перед країною, вкрай необхідним залишається забезпечення оперативного управління державними фінансами, розширення міжнародного співробітництва та посилення взаємодії з органами місцевого самоврядування. Передусім ці процеси мають бути ефективними, аби досягати цілей у найбільш економний та результативний спосіб, а також максимально задовольняти соціально-економічні потреби держави та її громадян. Це трудомісткий процес, що триватиме не один рік та вимагатиме докладання значних зусиль як з боку органів влади, так і з боку суспільства.

### Література:

1. Звіт про непрямі фінансові втрати економіки внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 липня 2024 року. KSE Institute. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf) (дата звернення: 18.02.2025).
2. Міністерство фінансів України. Фінансування державного бюджету України з початку повномасштабної війни. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/ukraines\\_state\\_budget\\_financing\\_since\\_the\\_beginning\\_of\\_the\\_full-scale\\_war-3435](https://mof.gov.ua/uk/news/ukraines_state_budget_financing_since_the_beginning_of_the_full-scale_war-3435) (дата звернення: 18.02.2025).
3. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 18.02.2025).
4. Інформація Міністерства фінансів України про виконання Державного бюджету України за 2022 рік. URL: [https://mof.gov.ua/uk/budget\\_2022-538](https://mof.gov.ua/uk/budget_2022-538) (дата звернення: 19.02.2025).
5. Інформація Міністерства фінансів України про виконання Державного бюджету України за 2023 рік. URL: [https://mof.gov.ua/uk/budget\\_2023-582](https://mof.gov.ua/uk/budget_2023-582) (дата звернення: 19.02.2025).
6. Міністерство фінансів України. У 2024 році обсяг ОВДП у власності фізосіб збільшився на майже 50%, юридичних осіб – на 28%. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/u\\_2024\\_rotsi\\_obsyag\\_ovdp\\_u\\_vlasnosti\\_fizosib\\_zbilshiv\\_sia\\_na\\_maizhe\\_50\\_iuridichnikh\\_osib\\_na\\_28-4979](https://mof.gov.ua/uk/news/u_2024_rotsi_obsyag_ovdp_u_vlasnosti_fizosib_zbilshiv_sia_na_maizhe_50_iuridichnikh_osib_na_28-4979) (дата звернення: 19.02.2025).
7. Про державний бюджет України на 2025 рік : Закон України від 19.11.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#n2> (дата звернення: 20.02.2025).

**Матвійчук Максим Михайлович**

*студент ОПП Управління проєктами Національного університету «Острозька академія» Науковий керівник: Красюк Богдан*

## **ВАЖЛИВІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПЛАТФОРМ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СУЧАСНОМУ СВІТІ**

Як життєво важливий елемент успішної діяльності бізнесу в сучасному середовищі, поряд із розробкою програмного забезпечення, проєкти потребують ефективного управління. Платформа для управління проєктами (РМР, від англ. - Project Managment Platform) виступає інструментом, що спрямовує команди під час виконання проєктів, підтримуючи функції співпраці та моніторингу прогресу в режимі реального часу. Платформа для управління проєктами сприяє безперебійній комунікації між учасниками команди, незалежно від їхнього місцеперебування. Кожен зацікавлений учасник проєкту зберігає узгодженість із цілями, оскільки система дозволяє призначати завдання, використовувати миттєві повідомлення, функції спільного доступу до документів і отримувати сповіщення. Ці можливості мінімізують непорозуміння та сприяють зростанню продуктивності, що формує ефективну командну взаємодію у робочому середовищі. Організація роботи стає ефективнішою завдяки функціям відстеження завдань у платформах управління проєктами. Підвищується ефективність розподілу робочого навантаження, оскільки команди отримують важливі функції для призначення завдань, встановлення дедлайнів, оцінки прогресу та управління пріоритетами. Завдяки цьому процесу своєчасне виконання завдань стає можливим, а проєкти реалізуються без значних затримок. Ці інструменти допомагають командам розбивати великі проєкти на менші, більш конкретні завдання, що забезпечує виконання зобов'язань на кожному етапі роботи.

Правильне використання доступних ресурсів є ключовим фактором досягнення успіху проєкту. РМР надає ефективну систему розподілу людських і фінансових ресурсів, а також матеріальних активів через візуалізацію даних про доступність ресурсів, навантаження та показники їх використання. Уникаючи надмірного або недостатнього використання ресурсів, платформа забезпечує підвищену ефективність, що дозволяє знизити витрати на проєкт. Грамотне планування ресурсів знижує навантаження на працівників, що дозволяє їм зосередитися на ключових завданнях без втрати продуктивності.

Моніторинг у реальному часі є основною перевагою, яку користувачам забезпечують платформи управління проєктами. Показники проєкту, такі як інформаційні панелі, діаграми Ганта та звіти про прогрес, надають актуальні дані для зацікавлених сторін, що дозволяє їм ухвалювати більш обґрунтовані рішення. Відстеження у реальному часі зменшує затримки у виконанні проєкту, оскільки команди отримують миттєві оновлення, що дозволяють їм швидко адаптуватися до потреб проєкту. Прогнозні можливості сучасних платформ допомагають виявляти потенційні труднощі завдяки аналітичним прогнозам ще до того, як ризики вплинуть на строки виконання проєкту. Будь-який проєкт

стикається з непередбаченими викликами, оскільки містить певні ризики. Система РМР допомагає командам заздалегідь виявляти потенційні загрози завдяки інструментам оцінки ризиків та функціям відстеження проблем. Програмне забезпечення дозволяє командам фіксувати ризики та впроваджувати відповідні методи їхнього оцінювання, що сприяє досягненню цілей із мінімальними перешкодами для проєкту. Автоматизовані сповіщення у цих системах дозволяють командам завчасно реагувати на потенційні проблеми, запобігаючи їхньому розвитку у серйозні ускладнення.

Платформа для управління проєктами підтримує зростання бізнесу, оскільки різні типи компаній можуть використовувати її інструменти для ефективного керування проєктами. Ці платформи дозволяють бізнес-користувачам адаптувати їхні функції відповідно до індивідуальних потреб компанії, працюючи як із невеликими завданнями, так і з масштабними проєктами. Ефективність платформи підвищується завдяки можливості інтеграції із зовнішніми інструментами, підтримці кастомізованих робочих процесів та функціям автоматизації. Організації досягають операційної інтеграції між РМР, CRM-системами, бухгалтерським програмним забезпеченням та іншими інструментами продуктивності, що оптимізує комунікацію між відділами.

Впровадження платформи управління проєктами у робочі процеси допомагає організаціям досягати вищого рівня успішності бізнесу завдяки покращеній ефективності та підвищенню рівня співпраці. Ця платформа спрощує управління завданнями, підвищує ефективність розподілу ресурсів та забезпечує моніторинг у реальному часі, що покращує продуктивність і знижує рівень ризиків. Компанії, що впроваджують системи управління проєктами, зберігають конкурентні переваги на ринку, обираючи цифрові рішення в процесі адаптації до динамічного бізнес-середовища. Платформи управління проєктами продовжуватимуть удосконалюватися, додаючи штучний інтелект та машинне навчання, які забезпечать передові можливості, зокрема прогностичні рекомендації щодо завдань, автоматизовану оптимізацію робочого навантаження та вдосконалені аналітичні інструменти для ухвалення рішень. Команди, які впроваджуватимуть ці інновації, отримають найбільш ефективний шлях до підвищення продуктивності та забезпечення сталого розвитку.

### **Література:**

1. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley, 2022. 816 с.
2. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. URL: <https://scrumguides.org>. (дата звернення 07.02.2025).
3. Identification of the Project Needs. URL: <https://tinyurl.com/2s4x4dyp>. (дата звернення 26.02.2025).
4. Why is Project Management Important? URL: <https://tinyurl.com/3cwx8z9>. (дата звернення 26.02.2025).

**Махлай Ангеліна Миколаївна,**

*студентка, Національний університет «Острозька Академія».*

*Науковий керівник: Козак Людмила Василівна, завідувачка кафедри менеджменту і маркетингу, д. е. н ., доцентка.*

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

Сучасне бізнес-середовище в Україні зазнало значних змін через воєнний стан та стрімкий розвиток цифрових технологій. У цих випадках дослідження ринку відіграє життєво важливу роль у прийнятті компаніями стратегічних рішень і допомагає їм адаптуватися до нестабільних ситуацій і змін у поведінці споживачів. Оцінка ефективності маркетингових досліджень стає все більш важливим аспектом підприємницької діяльності, спрямованої на збереження конкурентних позицій. У контексті цифрової економіки дослідження ринку фундаментально розвиваються, оскільки компанії активно використовують великі набори даних (big data) і аналітичні платформи для визначення споживчих тенденцій і вподобань. Проте воєнний стан створює значні ризики, ускладнює проведення традиційних маркетингових досліджень, потребує змін у методах і техніках.

Воєнний стан істотно змінив структуру попиту, фінансову спроможність населення та адміністративні процедури. Підприємства змушені швидко реагувати на нові тенденції, використовуючи дослідження ринку для аналізу змін у поведінці споживачів. Наприклад, багато компаній перейшли на електронну комерцію, що потребує детального аналізу цифрового ринку, уподобань споживачів та ефективності реклами в соціальних мережах.

Одним із ключових критеріїв оцінки ефективності маркетингових досліджень у воєнний час є швидкість збору та обробки інформації. Використання технологій Big Data, штучного інтелекту та інструментів автоматизованої аналітики дозволяє компаніям трансформувати свої маркетингові стратегії.

Цифрова економіка відкриває нові можливості для аналізу ринку. Використання веб-аналітики, CRM-систем, штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання сприяє більш точному прогнозуванню попиту, персоналізації пропозицій та підвищенню ефективності маркетингових кампаній. У сучасних умовах підприємства активно застосовують соціальні мережі як джерело даних про споживачів, аналізуючи їхні вподобання, відгуки та рівень залученості.

Оцінка ефективності маркетингових досліджень у цифровій економіці базується на показниках ROI (рентабельність інвестицій), CPL (вартість залучення клієнта), конверсійності сайтів та ефективності використання бюджетів на рекламу. Комплексний аналіз цих метрик дозволяє підприємствам оптимізувати свої маркетингові стратегії та адаптувати їх до сучасних реалій.

Крім того, маркетингові дослідження в умовах воєнного стану повинні враховувати зміни у логістиці, можливості підприємств щодо забезпечення безперервності постачання продукції та зміни в поведінці цільової аудиторії. Інструменти digital-маркетингу, зокрема SMM, контент-маркетинг та аналітика пошукових запитів, дають змогу бізнесу підтримувати зв'язок із споживачами та адаптувати маркетингові стратегії відповідно до нових умов.

В умовах воєнного стану етичні аспекти дослідження ринку набувають особливої актуальності. Збір та аналіз даних необхідно проводити з урахуванням підвищеної вразливості та психологічного стану споживачів. При проведенні дослідження необхідно забезпечити максимальну конфіденційність даних, уникаючи будь-яких дій, які можуть поставити під загрозу безпеку або психологічне благополуччя респондентів. Етичні міркування вимагають від компаній бути прозорими та чесними у використанні результатів маркетингових досліджень, особливо в умовах воєнного стану, коли маніпулювання інформацією може мати серйозні наслідки.

Дослідження ринку у воєнний час необхідно враховувати психологічний стан споживачів, уникаючи питань, які можуть викликати додатковий стрес або травмувати респондентів. Особливу увагу необхідно приділити етичним аспектам дослідження цифрового ринку, де збір і обробка великих обсягів даних вимагає суворого дотримання правил конфіденційності та безпеки. Крім того, важливо враховувати регіональні відмінності, оскільки інтенсивність бойових дій значно впливає на поведінку споживачів у різних регіонах.

Беручи до уваги ці аспекти, компанії зможуть не тільки ефективно адаптуватися до мінливих ринкових умов, але й зберегти довіру споживачів, що є ключовим фактором успіху в невизначені часи.

Отже, у сучасному бізнес-середовищі України, яке характеризується стрімким розвитком цифрових технологій та впливом війни, ефективне дослідження ринку є ключовим елементом успіху бізнесу. Використовуючи сучасні цифрові інструменти та аналітичні методи, компанії можуть швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов, враховуючи при цьому етичні міркування та психологію споживачів. Щоб залишатися конкурентоспроможними та завоювати довіру споживачів, компанії повинні постійно вдосконалювати свої маркетингові стратегії, враховуючи регіональні відмінності та нові тенденції.

### Література:

1. Фісун Ю.В., Борисенко О.С., Ярмолук О.Я. Інноваційні підходи проведення маркетингових досліджень сучасних підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 2 (125). С. 136-141. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-16>.
2. 10. Ларка Л. С. Інструменти забезпечення результативності маркетингової діяльності підприємства у воєнний час. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5563/5619>
3. Близнюк В.М. Метрики в цифровому маркетингу підприємств торгівлі. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. № 2. С. 36-47.

**Маховська І. І.**

*студентка, спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування, Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка».*

*Науковий керівник: **Скорик Галина Іванівна**, к. е. н., доцентка кафедри теоретичної та прикладної економіки Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка».*

## **ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Малий та середній бізнес (МСБ) є основою економічної стабільності будь-якої країни. В умовах воєнного стану цей сектор зазнає значних втрат, водночас відіграючи критично важливу роль у підтримці життєдіяльності суспільства та відновленні економіки. Ефективна державна політика має бути спрямована на адаптацію бізнесу до нових викликів, збереження його функціонування та підготовку до післявоєнного відновлення. За даними програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні, опублікованого у вересні 2022 року, згідно з цим звітом майже 50% підприємств призупинили свою діяльність, 20% здійснили релокацію всередині країни, а 4,4% – за кордон. Звіти Програми розвитку ООН (ПРООН) та Pricewaterhouse Coopers Advisory (PwC) підкреслюють, що МСБ складають 99,98% усіх суб'єктів господарювання в Україні та забезпечують 74% робочих місць. Війна негативно вплинула на їхню діяльність, але підприємці демонструють стійкість та оптимізм щодо відновлення [1,2].

Воєнний стан спричинив масштабні економічні потрясіння, що безпосередньо вплинули на роботу МСБ. Основні проблеми, з якими зіштовхнулися підприємці, включають:

- **руйнування інфраструктури:** знищення виробничих потужностей, логістичних ланцюгів, офісних приміщень та складів [3];
- **втрата ринків збуту:** скорочення внутрішнього попиту через зниження купівельної спроможності населення та втрату зовнішніх торговельних партнерів;
- **дефіцит ресурсів:** нестача робочої сили через мобілізацію та вимушене переміщення населення, зростання вартості сировини та енергоресурсів;
- **фінансові труднощі:** обмежений доступ до кредитування, зниження платоспроможності клієнтів, складність у виконанні контрактних зобов'язань [4].

Для мінімізації негативного впливу війни та збереження економічної активності уряд запровадив низку заходів, спрямованих на підтримку підприємців. Серед основних ініціатив такі:

1) **фіскальні стимули:** спрощення системи оподаткування, зменшення податкового навантаження, відстрочення сплати податків та єдиного соціального внеску (ЄСВ); тимчасове скасування податку на прибуток та податку на додану вартість (ПДВ) для окремих категорій бізнесу;

2) **фінансова підтримка**: державні гранти на розвиток підприємництва, особливо у критично важливих сферах (сільське господарство, виробництво, енергетика); кредити під низькі відсотки в межах програми «Доступні кредити 5-7-9%», що сприяють відновленню виробничих процесів [4]; компенсація витрат на релокацію бізнесу в безпечніші регіони України;

3) **адміністративна допомога**: спрощення процедур реєстрації бізнесу та отримання дозвільних документів; лібералізація трудового законодавства для полегшення адаптації підприємств до нових умов; запровадження державних гарантій для підприємств, що працюють у критично важливих секторах; **стимулювання економічної активності МСБ**.

Попри складну економічну ситуацію, важливо створювати нові можливості для підприємництва та стимулювати розвиток перспективних галузей. Для цього держава здійснює низку заходів. По-перше, **розширення державного замовлення** – залучення МСБ до виконання оборонних контрактів, забезпечення продовольством та товарами першої необхідності. **По-друге, надає підтримку експорту** – допомога підприємствам у виході на міжнародні ринки через програми кредитування та страхування експортних операцій. **По-третє, здійснює стимулювання критичних галузей** – підтримка ІТ-сектора, агробізнесу, переробної промисловості, що забезпечує незалежність економіки та створення нових робочих місць.

Важливим напрямом державної політики є підтримка соціального підприємництва та створення сприятливих умов для самозайнятості. Це включає освітні програми для підприємців, спрямовані на перекваліфікацію кадрів та впровадження інноваційних моделей ведення бізнесу, підтримку ветеранів та внутрішньо переміщених осіб у започаткуванні власної справи через грантові та менторські програми, розвиток соціального підприємництва як інструменту інтеграції вразливих груп населення в економічний процес.

Після завершення війни ключовим завданням держави буде комплексне відновлення економіки та інтеграція МСБ у процеси реконструкції країни. Серед найважливіших завдань **формування сприятливого інвестиційного клімату** шляхом залучення міжнародних партнерів, стимулювання інвестицій через податкові пільги та гарантії; **масштабне відновлення інфраструктури** на основі логістичних хабів, промислових парків, сучасних технологічних кластерів; **розширення міжнародної співпраці** на основі інтеграції українського бізнесу в європейські та світові ринки, укладення нових торговельних угод.

Малий та середній бізнес відіграє ключову роль у підтримці економіки під час війни та стане основою її відновлення після завершення воєнних дій. Державна політика має бути спрямована на оперативну допомогу підприємцям у кризовий період, створення умов для розвитку бізнесу в складних умовах та стратегічне планування післявоєнного відновлення. Лише комплексний підхід, що включає фінансові стимули, дерегуляцію, підтримку експорту та розвиток соціального підприємництва, дозволить Україні зберегти та зміцнити свій економічний потенціал.

**Література:**

1. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. United Nations Development Programme – URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine?utm>
2. Представники малого та середнього бізнесу в Україні мають оптимістичні погляди щодо відновлення – нове дослідження UNDP. United Nations Development Programme – URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/predstavnyky-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-mayut-optymistychni-pohlyady-shchodo-vidnovlennya-nove-doslidzhennya-undp?utm>
3. Лозинська Т.М., Сліченко В.В. Державна підтримка малого бізнесу в умовах воєнного стану // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2022. – №4. – С. 45-52. <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.4.7>
4. Дзюрах Ю. М., Манукян Е. А. Державна політика підтримки та розвитку підприємництва в Україні у воєнний період: ключові аспекти в контексті мобілізації ресурсів та продовольчої безпеки // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. – 2024. – №1. – С. 45-53. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.6>

**Мізернюк І. С.,**

*здобувачка вищої освіти, Львівський державний університет безпеки життєдіяльності.*

*Науковий керівник: Мартин Ольга Максимівна,*

*к. е. н. доцентка кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту, Львівський державний університет безпеки життєдіяльності.*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА**

Ринкові умови розвитку сучасної економіки постійно змінюються, ці зміни повинні враховувати підприємства з метою забезпечення їх високої конкурентоспроможності. Сьогодні важливим чинником забезпечення підприємству належного місця на ринку є створений позитивний імідж організації (підприємства), який визначає рівень сприйняття та підтримки підприємства різними соціальними групами, серед яких головне і найважливіше місце належить споживачам. Імідж або репутація підприємства, що формується під впливом багатьох чинників ринкового середовища, для суб'єктів господарювання є сьогодні інструментом утримання споживачів та залучення нових споживачів, покращення взаємовідносин між підприємством і його партнерами, забезпечення висококонкурентних позицій у ринковому середовищі.

Імідж підприємства – це «ціленаправлено створений власними силами або із залученням засобів масової інформації, відносно стійкий позитивний образ компанії, що сформований на основі особливостей її діяльності, переваг, закономірностей та характеристик, який являє собою конкурентну перевагу для компанії» [2, с. 154]. Основною функцією іміджу підприємства є формування позитивного іміджу підприємства, що дозволяє сформувати високу довіру споживачів і партнерів до підприємства. Крім цього імідж підприємства виконує і інші функції, зокрема, комерційну, інформативну, ресурсну, захисну, репутаційну [1, с. 190].

Формування позитивного іміджу підприємства здійснюється в використанні наступних принципів, як основних правил діяльності:

- 1) принцип повторення (краще запам'ятовується інформація при повторенні);
- 2) принцип «подвійного виклику» (при запам'ятовуванні використовується емоційна компонента психіки людини);
- 3) принцип безперервного і постійного посилення впливу (аргументоване звернення до споживача, яке є в першу чергу емоційним, має характеризуватися постійним підсиленням) [4, с. 60].

Позитивний імідж підприємства безпосередньо формується під впливом таких маркетингових комунікаційних інструментів як реклама і PR-заходів, а також дизайну, які безпосередньо впливають як на внутрішній, так і на зовнішній імідж підприємства, позитивне формування яких дає високий як соціальний, так і економічний ефект. Економічний ефект проявляється у збільшенні обсягу

продаж, розширення ринкового сегменту, підвищенні роль бренду, а соціальний ефект – у розширенні кола споживачів і їх задоволення споживанням товару чи послуги підприємства. Економічний і соціальний ефект є тісно взаємозв'язаними. Зокрема, більші обсяги прибутку дають можливість підприємству приймати участь у різних громадських рухах, меценатстві, благодійних різноманітних акціях, програмах стосовно підтримки зайнятості населення, підтримці екологічних проєктів.

Імідж підприємства є динамічним процесом. Враховуючи цю особливість, а також необхідність його підтримування як позитивного іміджу, необхідно звернути увагу на такі моменти.

По-перше, формування іміджу підприємства повинно передбачати мету стратегічного розвитку підприємства, його місії та урахування особливостей ринкових умов.

По-друге, його формування реалізується в контексті маркетингової стратегії підприємства з використання маркетингових програм і інструментів.

По-третє, безпосередній вплив на формування іміджу підприємства має безліч чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

По-четверте, імідж формується як результат його сприйняття споживачами, бізнес-партнерами, посередниками тощо і певні шаблони сприйняття, є досить стійкими і деколи складно змінюються і корегуються.

По-п'яте, на процес формування іміджу підприємства безпосередньо впливає його фактичний імідж, який склався на ринку праці як імідж працедавця.

Формування іміджу підприємства передбачає необхідність поетапного підходу. Такими етапами є: аналіз стартової позиції рівня підтримки організації, оцінка початкового іміджу; розробка та впровадження системи заходів щодо позитивного формування іміджу організації; система заходів, спрямована на створення позитивного іміджу організації; регулювання системи заходів задля створення позитивного іміджу організації; обґрунтування рішень щодо активізації дії засобів та стимулів на формування позитивного іміджу організації; оцінка сформованого іміджу [3, с. 260].

Поетапний підхід до формування позитивного іміджу підприємства забезпечує постійний моніторинг стану його іміджу, забезпечує постійне його удосконалення і досягнення поставленої мети діяльності підприємства.

### Література:

1. Дуднева Ю.Е. Управління іміджем машинобудівного підприємства. *Машинобудування*. 2020. № 6. С. 189-197.
2. Кощій О.В., Стрижеус Л.В., Новік Н.В. Теоретико-прикладні аспекти управління іміджем підприємства. *Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент*. 2018. Вип. 15. С. 151-158.
3. Савіна Г.Г., Макачук Д.С. Сутність управління іміджем організації в сучасних умовах. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 1. С. 257-263.
4. Химич І.Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства в сучасних умовах розвитку корпоративної культури. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 59-61.

**Мініч Карина Вячеславівна,**

*студентка, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Козак Людмила Василівна, завідувачка кафедри менеджменту і маркетингу, д. е. н., доцентка.*

## **СТАН РИНКУ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ**

Сучасний етап розвитку банківського сектору України характеризується активною цифровою трансформацією, що безпосередньо впливає на структуру та функціональність банківської інфраструктури. Ці зміни створюють нові вимоги до сервісного обслуговування технічних компонентів, що забезпечують безперебійне функціонування банківських установ та доступність фінансових послуг для населення.

### **Аналіз поточного стану ринку сервісного обслуговування банківської інфраструктури**

За даними Національного банку України, станом на вересень 2024 року кількість банкоматів в Україні становила 15,8 тис. одиниць, що на 1% менше порівняно з січнем того ж року. Водночас кількість активних POS-терміналів у торговельній та сервісній мережах зросла на 8,6% (до 487,4 тис. шт.), а кількість пунктів продажу та надання послуг, які приймають платіжні картки, збільшилася на 10,9% (до 512,1 тис. шт.).

Аналіз статистики за тривалий період демонструє стійку тенденцію до поступового скорочення кількості банкоматів в Україні при одночасному зростанні кількості POS-терміналів. Це відображає загальносвітовий тренд до безготівкових розрахунків та зменшення ролі готівки в економіці.

За даними Щорічного Звіту з оверсайту НБУ, загальна кількість платіжних пристроїв банківських та небанківських фінансових установ (банкомати, ПТКС та платіжні термінали) зросла на 30,5% і станом на 1 січня 2024 року досягла значення в 49,0 тис. одиниць. Це свідчить про загальне зростання платіжної інфраструктури в Україні, попри незначне скорочення банкоматної мережі.

### **Структура ринку сервісного обслуговування**

Ринок сервісного обслуговування банкоматів в Україні характеризується олігополістичною структурою з невеликою кількістю ключових гравців. Така структура обумовлена регуляторними вимогами Антимонопольного комітету України, який обмежує монополізацію ринку з метою забезпечення його стабільності та безпеки.

На українському ринку функціонують банкомати двох основних вендорів: Diebold Nixdorf та NCR. Відповідно, ринок сервісного обслуговування також розподіляється між уповноваженими партнерами цих виробників:

- PEHOME SMART та I.B.S. LLC є офіційними партнерами Diebold Nixdorf у банківському сегменті
- PRINTEC UKRAINE LLC є єдиним офіційним партнером NCR Atleos в Україні

- NEO CONNECT UKRAINE є єдиним офіційним партнером Diebold Nixdorf у сегменті рітейлу

Значну частку ринку банкоматів контролює Приватбанк, якому належить близько 5000 банкоматів (приблизно 31,6% всіх банкоматів в Україні). Приватбанк має власний підрозділ сервісного обслуговування, що зменшує доступний для незалежних сервісних компаній обсяг ринку.

За результатами дослідження, РЕНОМЕ SMART забезпечує обслуговування приблизно 27% (7900 з 29000) всіх банкоматів та ПТКС в Україні, що є фактично максимально можливою часткою за існуючих ринкових та регуляторних умов.

У сегменті POS-терміналів ринкова структура більш конкурентна та диверсифікована. Згідно з оверсайтом НБУ, найбільша кількість торгівельних терміналів належить АТ КБ "ПриватБанк" (64,2% усіх платіжних терміналів у торгівельній та сервісній мережі), АТ "Ощадбанк" (17,2%) та АТ "Райффайзен Банк" (7,4%).

РЕНОМЕ SMART у сегменті POS-терміналів демонструє значну присутність, обслуговуючи 39 000 одиниць з 487,4 тис. активних POS-терміналів у країні (близько 8% ринку). Варто відзначити, що такого результату компанія досягла за незначний проміжок часу з моменту входу в цей сегмент, що демонструє надзвичайну динаміку зростання та ефективність бізнес-стратегії.

**Тенденції розвитку банківської інфраструктури та їх вплив на ринок сервісних рішень**

#### **Цифрова трансформація банківського сектору**

Цифрова трансформація є ключовим фактором, що визначає розвиток банківської інфраструктури. Банки активно інвестують у цифрові канали обслуговування, мобільний банкінг та онлайн-платформи, що змінює роль традиційних фізичних каналів, таких як відділення та банкомати.

За даними дослідження Global Growth Insights, зростання безконтактних та мобільних платежів є одним із ключових трендів, що впливає на розвиток платіжної інфраструктури. Приблизно 40% користувачів надають перевагу безконтактним та мобільним платежам, що стимулює розвиток відповідних технологій у POS-системах.

Для ринку сервісних рішень ця тенденція означає необхідність адаптації до нових типів обладнання та технологій. Сервісні компанії повинні розширювати свої компетенції у сфері безконтактних платежів, NFC-технологій та мобільних рішень.

#### **Модернізація існуючої інфраструктури**

Попри поступове скорочення кількості банкоматів, вони залишаються важливим каналом обслуговування клієнтів, особливо для певних категорій населення та регіонів. Банки інвестують у модернізацію існуючої мережі банкоматів, додаючи нові функції, такі як безконтактні операції, біометрична автентифікація та інтеграція з мобільними додатками.

За даними дослідження ATM Market Size, технологічні інновації, такі як біометрична автентифікація, є одними з основних факторів, що стимулюють розвиток ринку банкоматів. Банки прагнуть підвищити безпеку операцій та

покращити користувацький досвід, впроваджуючи нові технології в існуючу інфраструктуру.

Для сервісних компаній ця тенденція створює можливості для розвитку послуг з модернізації існуючих банкоматів та впровадження нових технологій, таких як безконтактні операції, біометрична автентифікація та інтеграція з мобільними додатками.

### **Зростання ринку POS-терміналів**

На відміну від банкоматів, ринок POS-терміналів демонструє стабільне зростання. За даними дослідження Commercial POS System Market, глобальний ринок POS-систем оцінювався в \$12,14 млрд у 2024 році та прогнозується його зростання до \$44,84 млрд у 2033 році із CAGR 15,6%.

В Україні також спостерігається стійке зростання кількості POS-терміналів. За даними НБУ, у вересні 2024 року кількість активних POS-терміналів зросла на 8,6% порівняно з січнем того ж року.

Це створює значні можливості для сервісних компаній, особливо з урахуванням того, що РЕНОМЕ СМАРТ вже продемонструвала здатність швидко нарощувати частку ринку в цьому сегменті.

### **Інтеграція різних типів платіжних пристроїв**

Ще однією важливою тенденцією є інтеграція різних типів платіжних пристроїв у єдину екосистему. Банки та фінансові установи прагнуть забезпечити безперебійне функціонування всіх каналів обслуговування клієнтів, що вимагає комплексного підходу до сервісного обслуговування.

Для сервісних компаній ця тенденція створює можливості для розвитку комплексних рішень, що забезпечують моніторинг, управління та обслуговування різних типів платіжних пристроїв в рамках єдиної платформи.

### **Перспективні напрямки розвитку комплексних сервісних рішень**

#### **Розвиток віддаленого моніторингу та діагностики**

Одним із найбільш перспективних напрямків розвитку сервісних рішень є вдосконалення систем віддаленого моніторингу та діагностики. Сучасні технології дозволяють сервісним компаніям відстежувати стан обладнання в режимі реального часу, виявляти потенційні проблеми до їх виникнення та оперативно реагувати на інциденти.

За досвідом РЕНОМЕ СМАРТ, до 35% технічних інцидентів успішно вирішуються шляхом віддаленого доступу, що дозволяє значно скоротити час простою обладнання та витрати на обслуговування. Моніторингова система компанії щомісячно обробляє приблизно 170 000 інцидентів із середнім показником часу реагування 3,5 хвилини, що демонструє високу ефективність такого підходу.

Розвиток технологій штучного інтелекту та машинного навчання відкриває нові можливості для вдосконалення систем моніторингу. Використання алгоритмів машинного навчання для аналізу даних про роботу обладнання дозволяє прогнозувати потенційні проблеми та проводити превентивне обслуговування, що значно знижує ризик виникнення серйозних інцидентів.

#### **Комплексний аутсорсинг управління мережами самообслуговування**

Зростаюча складність банківської інфраструктури та прагнення банків до оптимізації операційних витрат створюють попит на комплексні рішення з аутсорсингу управління мережами самообслуговування. Такі рішення дозволяють банкам зосередитися на основній діяльності, передавши функції з управління та обслуговування інфраструктури спеціалізованим компаніям.

Комплексний аутсорсинг включає не лише технічне обслуговування, але й управління мережею, моніторинг, оптимізацію розміщення пристроїв, управління готівкою, забезпечення безпеки та інші функції. Сервісні компанії, які здатні запропонувати такі комплексні рішення, мають значну конкурентну перевагу на ринку.

Платформа Smart Service, розроблена PЕNOME SMART, є прикладом такого комплексного рішення. Вона функціонує як єдина точка входу для обслуговування, забезпечуючи моніторинг, дистанційне управління, аналітику та звітність. Подібні інтегровані платформи мають значний потенціал для розвитку, особливо в контексті зростаючого попиту на комплексні сервісні рішення.

### **Розвиток сервісних рішень для нових типів пристроїв**

Поява нових типів пристроїв, таких як кіоски самообслуговування, депозитні машини, валідатори та поштомати, створює попит на спеціалізовані сервісні рішення. Сервісні компанії, які здатні адаптуватися до обслуговування різних типів пристроїв, мають значну конкурентну перевагу.

Наприклад, PЕNOME SMART за останні роки розширила спектр обслуговуваних пристроїв, включивши до нього не лише банкомати та POS-термінали, але й валідатори для транспортних систем (14 000 одиниць) та робочі місця користувачів. Така диверсифікація дозволяє компанії знизити залежність від окремих сегментів ринку та забезпечити стабільне зростання.

### **Інтеграція з хмарними сервісами та аналітикою великих даних**

Інтеграція сервісних рішень з хмарними сервісами та аналітикою великих даних є ще одним перспективним напрямком розвитку. Згідно з дослідженням Global Growth Insights, хмарні технології є одним із ключових трендів, що впливають на розвиток платіжної інфраструктури. Близько 35% підприємств впроваджують хмарні POS-системи для оптимізації операцій, контролю запасів та управління кількома локаціями.

Використання хмарних технологій дозволяє сервісним компаніям забезпечити більш гнучке та масштабоване управління інфраструктурою, знизити витрати на розгортання та підтримку систем, а також забезпечити доступ до даних з будь-якої точки світу.

Аналітика великих даних дозволяє отримувати цінні інсайти про роботу обладнання, виявляти патерни використання та оптимізувати розміщення пристроїв. Це дозволяє сервісним компаніям пропонувати клієнтам додаткову цінність у вигляді аналітичних звітів та рекомендацій щодо оптимізації інфраструктури.

### **Висновки та рекомендації**

Аналіз ринку сервісного обслуговування банківської інфраструктури України та глобальних тенденцій розвитку галузі дозволяє зробити висновок, що

цей ринок знаходиться у стадії трансформації. Ключовими чинниками цієї трансформації є цифровізація банківського сектору, зміна структури платіжної інфраструктури та зростаючий попит на комплексні сервісні рішення.

На основі проведеного дослідження можна сформулювати такі рекомендації для компаній, що працюють у сфері сервісного обслуговування банківської інфраструктури:

1. **Розвивати комплексні сервісні рішення**, що охоплюють весь спектр послуг від моніторингу та діагностики до управління мережами самообслуговування. Компанії, які здатні запропонувати клієнтам повний спектр послуг, мають значну конкурентну перевагу.

2. **Інвестувати в розвиток систем віддаленого моніторингу та діагностики**, що дозволяють оперативно виявляти та усувати проблеми, знижуючи час простою обладнання та витрати на обслуговування.

3. **Розширювати спектр обслуговуваних пристроїв**, включаючи нові типи пристроїв самообслуговування, такі як кіоски, депозитні машини, валідатори та поштомати. Це дозволить знизити залежність від окремих сегментів ринку та забезпечити стабільне зростання.

4. **Інтегрувати сервісні рішення з хмарними сервісами та аналітикою великих даних**, що дозволить забезпечити більш гнучке та масштабоване управління інфраструктурою, а також отримувати цінні інсайти про роботу обладнання.

5. **Розвивати сервісні рішення для POS-терміналів**, враховуючи стрімке зростання цього сегменту ринку.

6. **Впроваджувати інноваційні технології**, такі як штучний інтелект та машинне навчання, для вдосконалення систем моніторингу та діагностики.

7. **Фокусуватися на інклюзивних технологіях та рішеннях**, що забезпечують доступність фінансових послуг для всіх категорій населення, що є важливим аспектом соціальної відповідальності та відповідає вимогам регуляторів.

8. **Розвивати міжнародну співпрацю та експансію**, що дозволить диверсифікувати ризики та отримати доступ до нових ринків.

Реалізація цих рекомендацій дозволить сервісним компаніям не лише зберегти, але й посилити свої позиції на ринку в умовах його трансформації, а також зробити вагомий внесок у розвиток сучасної, ефективної та інклюзивної банківської інфраструктури України.

### **Література:**

1. Мініч К.В. Звіт про проходження виробничої практики. Національний університет "Острозька академія", 2025.

2. Національний банк України. Щорічний звіт з оверсайту: головні факти про оверсайт інфраструктури фінансового ринку в 2023 році. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/schorichniy-zvit-z-oversaytu-golovni-fakti-pro-oversayt-infrastrukturi-finansovogo-rinku-v-2023-rotsi>

3. Національний банк України. Платіжна інфраструктура та платіжні картки за III квартал 2024 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/platijna-infrastruktura-ta-platijni-kartki-iii-kvartal-2024-roku>
4. Business Research Insights. ATM Outsourcing Market. URL: <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/atm-outsourcing-market-103327>
5. Business Research Insights. Commercial POS System Market. URL: <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/commercial-pos-system-market-117326>
6. Global Growth Insights. Point of Sale (POS) Terminals Market. URL: <https://www.globalgrowthinsights.com/market-reports/point-of-sale-pos-terminals-market-108844>
7. Expert Market Research. Top ATM Services Companies. URL: <https://www.expertmarketresearch.com/articles/top-atm-services-companies>
8. RENOME SMART. Офіційний сайт компанії. URL: <https://renomesmart.com>

**Нізамов Назарій Сергійович,**

*студент ОПП Економічна кібернетика, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: **Новоселецький Олександр Миколайович**, к. е. н., доцент кафедри інформаційних технологій та аналітики даних.*

## **ВПЛИВ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА СТРУКТУРУ ЗАЙНЯТОСТІ ТА ДИНАМІКУ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОСТКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Воєнний конфлікт на території України став визначальним фактором, який кардинально змінив функціонування національного ринку праці. Повномасштабне вторгнення Росії та пов'язані з ним руйнівні наслідки для економіки обумовили структурні та якісні трансформації у сфері зайнятості. Макроекономічна нестабільність, яка супроводжує військові дії, створила додаткові ризики для стабільного функціонування економіки, що безпосередньо позначилось на рівні зайнятості, структурі вакансій та попиті на окремі професії. Сформований під впливом війни новий економічний порядок зумовив значні регіональні диспропорції у розподілі робочих місць та загострив проблему нестачі кваліфікованих працівників.

Початок військових дій викликав шоковий ефект для ринку праці України, який протягом перших місяців фактично перебував у стані паралічу. Масове закриття підприємств, зупинка виробничих потужностей, руйнування логістичних ланцюгів та інфраструктурних об'єктів створили колосальний дефіцит робочих місць. Одночасно загострилися проблеми трудової міграції, коли значна частина працездатного населення була змушена шукати прихисток за кордоном або переміщуватись у більш безпечні регіони країни [1].

Суттєві зміни відбулися в галузевій структурі зайнятості. Попит на робітничі професії, водіїв, логістів, будівельників та фахівців аграрного сектору різко зріс, що було зумовлено потребою у відбудові критично важливої інфраструктури та забезпеченні безперервного постачання товарів першої необхідності. Водночас скоротилася потреба у фахівцях адміністративного сектору, керівниках середньої та вищої ланки, аналітиках та фахівцях фінансового профілю. Високий рівень невизначеності та ризиків змусив бізнес зосередитися на короткострокових завданнях, що змінило структуру зайнятості на користь практичних професій із швидким входженням у робочий процес.

Регіональна картина зайнятості також зазнала значних трансформацій. Західні області стали центром притоку внутрішньо переміщених осіб, що створило додатковий тиск на локальні ринки праці. Водночас східні та південні регіони, що перебували під постійними обстрілами, зіткнулися з катастрофічним скороченням робочих місць через руйнування підприємств та масовий відтік населення. Проте з 2023 року намітилася тенденція до часткового повернення релокованих підприємств у прифронтові регіони, що стало передумовою для поступового відновлення робочих місць у цих зонах [2].

Макроекономічна нестабільність проявлялася не лише через військові дії, а й через загострення інфляційних процесів, коливання валютного курсу, обмеження експорту та дефіцит фінансових ресурсів для відновлення бізнесу. Все це створювало невизначеність для роботодавців, які переважно обирали короткострокові трудові контракти, скорочували інвестиції у персонал та уникали довгострокових зобов'язань. У таких умовах працівники змушені були погоджуватись на менш оплачувані робочі місця або опановувати нові професії.

Одним із помітних трендів стало зростання частки самозайнятих осіб, особливо у сфері торгівлі, послуг та креативних індустрій. Багато колишніх найманих працівників почали відкривати власні справи, орієнтуючись на локальні потреби переміщених громад, що сформувало нові ніші для підприємництва. Попри ризики та низьку платоспроможність населення, самозайнятість стала важливим механізмом адаптації до умов кризи та війни [3]. Окрему роль відігравала державна політика підтримки зайнятості. Запровадження програм компенсації роботодавцям за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, надання грантів на створення бізнесу та розширення програм професійної перепідготовки сприяли частковій стабілізації ринку праці. Однак масштаби цих програм поки не здатні компенсувати втрати, завдані війною, особливо в східних регіонах.

Особливої уваги потребує питання залучення молоді до ринку праці в умовах воєнного часу. Скорочення доступних вакансій, невідповідність здобутих компетенцій до актуальних потреб економіки, а також еміграційні настрої серед молоді створюють значні ризики для майбутнього відтворення трудового потенціалу країни. Навіть у регіонах з відносною стабільністю спостерігається дефіцит молодих кваліфікованих кадрів, які або виїхали за кордон, або не бачать перспектив працевлаштування у своїй галузі.

Динаміка ринку праці в умовах макроекономічної нестабільності та воєнного стану свідчить, що успішне відновлення зайнятості в Україні потребує комплексного підходу, створення умов для відновлення зруйнованих підприємств, активне залучення іноземних інвестицій у критично важливі галузі, розширення програм перекваліфікації та забезпечення регіональної мобільності робочої сили [4]. Особливу роль має відіграти підтримка малого бізнесу як основи для формування нових робочих місць у посткризовий період.

Посткризове відновлення ринку праці України має базуватись на поєднанні досвіду країн, які пройшли через масштабні конфлікти (Ізраїль, Боснія і Герцеговина), та врахуванні унікальних внутрішніх особливостей. Створення системи прогнозування потреб ринку праці, стимулювання інвестицій у пріоритетні галузі та формування сучасної системи професійної освіти дозволить Україні не лише відновити довоєнний рівень зайнятості, але й сформувати адаптивний ринок праці, здатний оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики [5].

Отже, макроекономічна нестабільність у поєднанні з наслідками воєнних дій спричинила глибокі структурні зміни на українському ринку праці. Відновлення та розвиток цього ринку у післявоєнний період потребуватиме системних рішень на державному рівні, активного залучення міжнародної

допомоги, підтримки підприємництва та створення гнучких механізмів професійної адаптації населення до нових економічних реалій.

### **Література:**

1. Любомудрова Н., Гойчук В. Зміни на ринку праці в умовах воєнного стану та перспективи післявоєнного відновлення. Економіка та суспільство.
2. Пижова М. О. Особливості трудової мобільності працівників в умовах дії правового режиму воєнного стану. Держава та регіони. Серія: Право. 2023.
3. Ушенко О. Стабілізаційні та адаптаційні напрями регулювання ринку праці для відбудови національної економіки. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2024. № 1(13). С. 238–245.
4. Бардаш С. Фінансова стабільність та її значення для розвитку підприємства. Inter Conf. 2023.
5. Шварц Д. Вирватись з мороку: як виживала та змінювалась економіка України за рік війни. Інформаційне агентство УНІАН. 2023.

**Оніщук Ольга Володимирівна,**

*студентка, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Шулик Юлія Віталіївна, завідувачка кафедри фінансів та бізнесу к.е.н., доцентка кафедри фінансів та бізнесу.*

## **ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ДОПОМОГ ДЛЯ ВПО В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

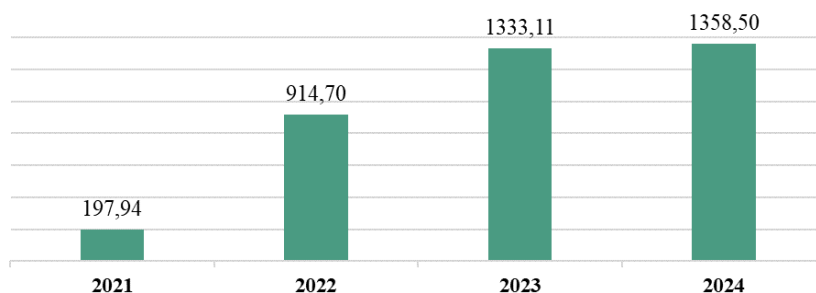
В умовах повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України проблема внутрішнього переміщення набула безпрецедентного масштабу, спричинивши суттєве навантаження на фінансову систему держави. Забезпечення базових потреб внутрішньо переміщених осіб (ВПО), зокрема шляхом надання соціальних допомог є ключовим аспектом соціальної політики держави в умовах воєнного стану.

Повномасштабне вторгнення росії спричинило збільшення кількості ВПО в Україні. За статистичними даними Інформаційно-обчислювального центру при Міністерстві соціальної політики України станом на 22 жовтня 2024 року кількість переселенців в Україні становить понад 4,6 млн. осіб. [1]. До повномасштабного вторгнення за даними Міністерства соціальної політики кількість ВПО станом на кінець грудня 2021 року становила майже 1,5 млн. ос. [2]. Це чітко демонструє потребу у посиленні допомоги від уряду та тимчасовому забезпеченні українців, які вимушені були змінити своє постійне місце проживання.

Соціальні допомоги ВПО в Україні забезпечуються за рахунок таких джерел фінансування:

- кошти державного та місцевих бюджетів України;
- фінансові допомоги від міжнародних організацій;
- проєкти підтримки від міжнародних фінансових інститутів;
- допомога від українських та міжнародних благодійних організацій, а також волонтерів;
- фінансові допомоги від урядів іноземних країн, до яких виїхали українці.

Забезпечення фінансування базового соціального захисту населення України, в тому числі ВПО, є конституційним обов'язком нашої держави, а тому здійснюючи соціальну політику уряд передбачає фінансове забезпечення соціальних допомог, виплат та послуг за рахунок бюджетних коштів. За сучасних умов бюджетне фінансування за даним напрямком для уряду є проблематичним, оскільки від початку повномасштабного вторгнення спостерігається від'ємне сальдо бюджету (рис. 1).



**Рис. 1. Дефіцит державного бюджету України протягом 2021-2024 рр., млрд. грн.**

Джерело: складено автором за даними сайту компанії “МінфінМедіа” [3].

Як видно з даної діаграми, розмір дефіциту бюджету наприкінці 2022 року збільшився в порівнянні з 2021 роком майже в 5 разів, що є дуже негативним. У 2023 та 2024 роках ситуація не покращується – дефіцит бюджету продовжує зростати, і з позитивного спостерігаємо лише менші темпи його збільшення. Наприкінці 2024 року сальдо досягнуло значення майже 1,4 трлн. грн. Такі значення дефіциту можуть свідчити про неспроможність забезпечити за рахунок власних коштів соціальні видатки. За словами представників Кабінету Міністрів України соціальні виплати здійснюються за рахунок коштів міжнародних партнерів [4]. Також варто зазначити, що величезний розмір дефіциту державного бюджету України протягом 2021-2024 рр. пов’язаний зі зміною пріоритетів у видатковій політиці нашого уряду. Значні обсяги коштів стали спрямовуватись саме на оборону. А відтак, хоча і виокремлюється поняття державної підтримки населення, в т. ч. ВПО, варто наголосити, що видатки з бюджету на її забезпечення наразі формуються за рахунок зовнішнього фінансування.

Згідно з нормативно-правовими актами України в цілому державну фінансову підтримку ВПО можна охарактеризувати за трьома напрямками:

- **щомісячна допомога на проживання** (відповідно до постанови КМУ №332 “Деякі питання виплати допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам” від 20.03.2022. Згідно з її пунктом 2 і 3 розмір щомісячної допомоги для осіб з інвалідністю та дітей становить 3000 грн., а для інших осіб – 2000 грн. За даними Міністерства соціальної політики України за 2022 рік для виплати допомоги було використано 52,8 млрд. грн., а за 2023 – 73,3 млрд. грн. [5,6]. Очевидним є те, що розмір даної допомоги на проживання для ВПО не може забезпечити базові потреби її отримувачів);
- **компенсації** для осіб та установ, які прихистили ВПО (наприклад, державних), компенсації для роботодавців, які працевлаштували ВПО та компенсації для ВПО за зруйноване житло (наприклад, компенсації для фізичних осіб згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1544 “Деякі питання надання державної підтримки внутрішньо переміщеним особам” становлять 450 грн. у розрахунку на

одного ВПО [7], компенсація для роботодавців, які взяли на роботу ВПО становить мінімальну заробітну плату відповідно до постанови КМУ від 20 березня 2022 р. № 331 “Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні” [8]. Компенсація для державних установ, що забезпечили безкоштовне проживання ВПО, наприклад у студентських гуртожитках, здійснюється на основі розрахунку фактично спожитих ними комунальних послуг з додаванням підтверджуючих платіжних документів);

- **пільги** (у сфері освіти, іпотечного кредитування, оренди та ін.). Пільги передбачають часткове зменшення вартості послуги або, як у випадку іпотечного кредитування, тимчасове призупинення здійснення платежів щодо його погашення).

У зв'язку з вищезгаданою ситуацією щодо браку бюджетних коштів від початку повномасштабного вторгнення уряд, українські благодійні та громадські організації розширюють співпрацю з міжнародними партнерами в контексті допомоги ВПО. Найбільшою міжнародною організацією, яка надає фінансову підтримку для даної категорії українців є ООН в особі своїх функціонально-структурних одиниць, наприклад Агентство ООН у справах біженців (UNHCR) та Дитячий фонд ООН (UNICEF), а також Міжнародний комітет Червоного Хреста (останній, окрім фінансової допомоги, активно надає гуманітарну допомогу у вигляді набору важливих продовольчих та непродовольчих товарів). Наприклад, Агентство ООН у справах біженців надає допомогу в розмірі 2220 грн. протягом трьох місяців на особу [9].

Також вагому роль у фінансуванні підтримки ВПО в Україні здійснюють міжнародні фінансові інститути, які шляхом реалізації різних проєктів із залученням бізнесу та територіальних громад забезпечують відновлення або створення нової інфраструктури для даної категорії населення. Наприклад, у червні 2023 року був розпочатий проєкт “Житло для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та відновлення звільнених міст в Україні”, для якого ЄС надав грант у розмірі 19,5 млн. євро. Керівництво проєктом було надано для НЕФКО [10]. Як нескладно помітити, на відміну від звичайних організацій, які забезпечують свою солідарність у підтримці ВПО шляхом надання грошових або матеріальних допомог, фінансові організації намагаються впроваджувати проєкти, які сприятимуть не лише соціального захисту ВПО, а також забезпечуватимуть розвиток громад та активізацію місцевого бізнесу.

В Україні функціонують чимало благодійних організацій, які надають безоплатну підтримку. На відміну від інших варіантів фінансування соціального захисту ВПО, даний вид характеризується більш широким спектром підтримки. Організації можуть здійснювати не тільки матеріальну чи фінансову підтримку, а також надавати різноманітні консультаційні послуги юристів, психологів тощо. Наприклад, Caritas Ukraine, Gate to Ukraine, Норвезька рада у справах біженців (NRC), БФ “У матусиних долонях” та ін.

Останнім важливим джерелом фінансування соціальної допомоги для ВПО є уряди іноземних країн, до яких у статусі ВПО з України виїхали її громадяни. Найбільше таких допомог надають європейські країни, наприклад, Польща, Чехія, Німеччина, Норвегія, Словаччина та ін.

Отже, можна зробити висновок, що в умовах воєнного стану, в силу зростання кількості переселенців, їх соціальний захист потребує значних зусиль та фінансів задля його реалізації. Уряд надавав та продовжує надавати диференційовану підтримку, що є його конституційним обов'язком перед своїми громадянами, у вигляді фінансової допомоги на проживання, забезпечення важливих соціальних послуг, компенсацій та програм, що мають на меті стимуляцію їх економічної активності та працевлаштування. Питання підтримки ВПО залишається одним із важливим на порядку денному для уряду нашої країни. Для здійснення їх соціального захисту виконавчі органи влади України повинні продовжувати розробляти нові програми підтримки ВПО, які стосуватимуться не лише їх фінансового забезпечення, а які будуть також полегшувати для них пошук роботи, житла та збільшувати доступність психологічної та консультаційної підтримки. Також уряд повинен продовжувати пошук нових джерел для фінансового забезпечення ВПО, оскільки в умовах зростання дефіциту бюджету та іншими пріоритетами у видатках, це питання залишається завжди відкритим. Наразі Україна співпрацює з чималою кількістю організацій та фінансових інститутів, урядами інших країн, а також благодійними фондами, що сприяє забезпеченню безперебійної підтримки ВПО. Так, в умовах зростання дефіциту державного бюджету України, внутрішні резерви не можуть забезпечувати соціальний захист ВПО в повному обсязі, а відтак уряду слід продовжувати співпрацю з іноземними партнерами та сприяти її розширенню, що є важливим у подальшій інтеграції в міжнародний простір.

### Література:

1. Мінсоцполітики оприлюднило статистику про кількість ВПО в Україні за областями. URL: <https://acmc.ua/minsoczpolityky-oprylyudnylo-statystyku-pro-kilkist-vpo-v-ukrayini-za-oblastyamy/>
2. Як в Україні змінювалася кількість переселенців та розмір допомоги для них. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/01/18/infografika/suspilstvo/yak-ukrayini-zminyuvalasya-kilkist-pereselencziv-ta-rozmir-dopomohy-nyx>
3. Державний бюджет України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/>
4. Оборона фінансується виключно за рахунок українських платників податків, не за рахунок міжнародних партнерів – Кабмін. URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/307309-oborona-finansiruet-sya-isklyuchitelno-za-schet-ukrainskikh-nalogoplatelshchikov-ne-za-schet-mezhdunarodnykh-partnerov-kabmin>
5. Постанова Кабінету Міністрів України “Деякі питання виплати допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам”: від 20 березня 2022 р. № 332. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/332-2022-%D0%BF#Text>

6. Міністерство соціальної політики України. Внутрішньо переміщені особи. URL: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Vnutrishno-peremishcheni-osobi.html>
7. Постанова Кабінету Міністрів України “Деякі питання надання державної підтримки внутрішньо переміщеним особам”: від 31 грудня 2024 р. № 1544. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2024-%D0%BF#Text>
8. Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні”: від 20 березня 2022 р. № 331. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-%D0%BF#Text>
9. Допомога міжнародних фондів та організацій переселенцям. URL: <https://bf.dii.gov.ua/articles/na-dopomohu-iakykh-mizhnarodnykh-fondiv-ta-orhanizatsii-ia-mozhu-rozrakhovuvaty>

**Пиріжок Дмитро Володимирович,**

*магістр, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Топішко Наталія Петрівна.,*

*к. е. н., доцентка кафедри менеджменту і маркетингу.*

## **МОТИВАЦІЯ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ**

В умовах стрімких змін у зовнішньому середовищі та посилення конкуренції на ринку, сучасні організації стикаються з необхідністю підтримувати високу ефективність роботи своїх співробітників для досягнення стратегічних цілей. Одним із ключових факторів, що визначає продуктивність, залученість та лояльність персоналу, є мотивація. Незважаючи на значні інвестиції в матеріальні стимули, багато компаній все ще стикаються з низьким рівнем мотивації працівників, що призводить до зниження продуктивності, збільшення плинності кадрів та втрати конкурентних переваг.

Часто орієнтуються лише на фінансові заохочення, такі як зарплата та бонуси, проте їхній вплив на мотивацію є обмеженим у довгостроковій перспективі. З іншого боку, недостатня увага до нематеріальних стимулів, таких як визнання досягнень, розвиток корпоративної культури та можливості для професійного зростання, може призвести до зниження внутрішньої мотивації співробітників. Постає проблема пошуку оптимального підходу до управління мотивацією, який враховував би як матеріальні, так і нематеріальні аспекти стимулювання працівників.

Мета дослідження полягає у вивченні та аналізі ефективних підходів до мотивації персоналу, що дозволяють підвищити продуктивність, залученість і лояльність співробітників, а також забезпечити стабільний розвиток організацій в умовах сучасного конкурентного середовища.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання дослідження:

1. **Оцінка впливу матеріальних стимулів** на продуктивність та залученість працівників, дослідження їх короткострокової та довгострокової ефективності.

2. **Дослідження ролі нематеріальних стимулів** у підвищенні мотивації співробітників, таких як визнання досягнень, можливості для професійного розвитку, кар'єрне зростання та соціально-психологічна підтримка.

3. **Визначення ключових соціально-психологічних факторів**, що впливають на формування позитивного робочого середовища та корпоративної культури, що сприяє залученості персоналу.

4. **Розробка практичних рекомендацій** щодо створення комплексної мотиваційної системи, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, для підвищення ефективності роботи персоналу та забезпечення довготривалого успіху компанії.

Мотивація персоналу є одним із ключових чинників, що впливає на ефективність роботи організацій та досягнення стратегічних цілей. Розуміння механізмів мотивації дозволяє керівникам створювати сприятливі умови для

підвищення продуктивності працівників та їх залученості. Важливість цієї теми обумовлена швидкими змінами у зовнішньому середовищі та зростаючими вимогами до якості роботи персоналу.

Розглядаючи практичні аспекти мотивації, варто детально зупинитися на кількох ключових чинниках, які суттєво впливають на поведінку працівників у сучасних організаціях. Перш за все, матеріальні стимули відіграють важливу роль у підвищенні рівня залученості співробітників. Заробітна плата, бонуси та премії є основними формами матеріального заохочення, що дозволяють працівникам відчувати стабільність та захищеність у фінансовому плані. Однак, важливо зазначити, що, хоча матеріальні стимули можуть мати значний вплив на продуктивність у короткостроковій перспективі, вони не завжди є вирішальним чинником для формування довготривалої мотивації. Працівники можуть сприймати підвищення зарплати як належне, і, в такому випадку, її ефект на мотивацію знижується з часом.

Крім того, не менш значущими є нематеріальні стимули, які спрямовані на задоволення внутрішніх потреб працівників. Визнання досягнень та позитивний зворотний зв'язок від керівництва створюють атмосферу, у якій працівники почуваються цінними для організації. Це може виражатися через публічні подяки, нагородження за високі досягнення або навіть можливість взяти участь у важливих проектах. Нематеріальні стимули також включають можливості для кар'єрного росту, що особливо важливо для амбіційних працівників, які прагнуть самореалізації. Гнучкий графік роботи та можливість працювати віддалено стали особливо актуальними в сучасних умовах, оскільки дозволяють працівникам краще балансувати роботу і особисте життя. Це підвищує рівень задоволеності роботою та знижує ризик вигорання.

Соціально-психологічні фактори є важливою складовою мотиваційного процесу. Підтримка з боку колег та керівництва створює середовище, у якому працівники почуваються частиною команди. Корпоративна культура, побудована на взаємоповазі та довірі, сприяє підвищенню лояльності працівників до організації. Крім того, надання можливостей для професійного розвитку, таких як участь у тренінгах, семінарах чи конференціях, дозволяє співробітникам розширювати свої знання та навички, що, у свою чергу, стимулює їх до досягнення нових професійних висот.

Що стосується психологічних аспектів мотивації, варто звернути увагу на теорії, що пояснюють внутрішні механізми поведінки людей. Наприклад, теорія самовизначення Десі та Райана акцентує увагу на двох видах мотивації: внутрішній та зовнішній. Внутрішня мотивація ґрунтується на особистій зацікавленості та бажанні виконувати завдання заради власного задоволення. Працівники, які мають високу внутрішню мотивацію, зазвичай не потребують постійного контролю з боку керівництва, оскільки вони орієнтовані на досягнення результату заради власного розвитку. Натомість зовнішня мотивація обумовлена факторами, що знаходяться поза межами особистості, такими як матеріальні винагороди, визнання або навіть страх перед покаранням. Хоча зовнішня мотивація може бути ефективною для досягнення короткострокових цілей, внутрішня мотивація є більш стійкою та довготривалою.

Практичні підходи до управління мотивацією персоналу включають комплекс заходів, що спрямовані на забезпечення збалансованої системи стимулів. Одним із найважливіших інструментів є регулярні оцінки ефективності роботи працівників та надання зворотного зв'язку. Такий підхід дозволяє співробітникам краще розуміти свої сильні та слабкі сторони, а також отримувати чіткі інструкції щодо покращення результатів. Постійний зворотний зв'язок мотивує працівників досягати поставлених цілей, оскільки вони відчують підтримку з боку керівництва.

Не менш важливим є розвиток корпоративної культури, що сприяє формуванню почуття приналежності до організації. Коли працівники відчують себе частиною команди, вони більше залучені до досягнення спільних цілей і готові робити додаткові зусилля для успіху компанії. Організація може стимулювати співробітників за допомогою різноманітних заходів, таких як спільні тренінги або соціальні проекти.

Крім цього, інвестиції у навчання та розвиток персоналу є важливим компонентом мотиваційної стратегії. Надання можливостей для підвищення кваліфікації не тільки підвищує рівень професійних знань працівників, але й сприяє їхньому особистісному розвитку. Це, у свою чергу, підвищує задоволеність роботою та залученість до виконання завдань. Співробітники, які відчують, що компанія інвестує в їхній розвиток, більш схильні залишатися в організації на довший термін.

**Висновки.** Для досягнення високої мотивації персоналу необхідно застосовувати збалансований підхід, що враховує як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а також соціально-психологічні фактори. Використання збалансованого підходу до мотивації дозволяє створити сприятливі умови, за яких працівники готові активно працювати над досягненням як особистих, так і корпоративних цілей. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності та забезпечує довготривалий успіх організації на ринку.

### **Література:**

1. Маслоу А. Мотивація та особистість. К., ЦУЛ, 2009.
2. Герцберг Ф. Мотивація до роботи. К.: ЦУЛ, 2010.
3. Локк Е. Психологія постановки цілей. К, Кондор, 2013.
4. Врум В. Х. Теорія мотивації очікувань. К., ЦУЛ, 2012.
5. Десі Е., Раян Р. Теорія самовизначення. К., ЦУЛ, 2015.

**Рак Аліна Олександрівна,**

*студентка, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Костецька Ірина Іванівна,*

*к. е. н., доцентка кафедри менеджменту і маркетингу.*

## **СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ**

Менеджмент є однією з ключових складових успішного функціонування будь-якої організації, що визначає ефективність її діяльності, рівень адаптивності до змінних умов ринку та здатність до інноваційного розвитку. В умовах сучасної економіки України, яка стикається з численними викликами – нестабільністю економічної ситуації, наслідками війни, частими змінами в законодавстві, а також впливом глобальних тенденцій, питання розвитку та вдосконалення системи управління є надзвичайно актуальним.

Зважаючи на це, українські підприємства змушені адаптувати управлінські моделі та шукати нові шляхи підвищення ефективності. Проте розвиток менеджменту в Україні обмежується низкою проблем, таких як недостатній рівень професійної підготовки управлінських кадрів, недостатнє впровадження сучасних управлінських технологій та інструментів, низький рівень адаптації до змінних умов ринку. До того ж значний вплив на функціонування управлінських структур має нестабільна соціально-економічна ситуація, що знижує інвестиційну привабливість країни та ускладнює довгострокове планування.

У цьому контексті необхідно визначити основні проблеми, які перешкоджають розвитку ефективного менеджменту в Україні, а також розробити рекомендації щодо вдосконалення управлінських практик.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану та визначення основних проблем розвитку менеджменту в Україні, а також розробка пропозицій щодо удосконалення управлінських підходів з урахуванням глобальних тенденцій та специфічних умов українського ринку.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати визначення «менеджмент».
2. Оцінити стан розвитку менеджменту в Україні.
3. Виявити основні проблеми та перешкоди в розвитку менеджменту на національному рівні, зокрема, дефіцит кваліфікованих кадрів, низький рівень корпоративної культури та обмежений доступ до інноваційних методів управління.
4. Сформулювати рекомендації щодо вдосконалення системи менеджменту в Україні з урахуванням світових трендів і особливостей національного бізнес-середовища.

Менеджмент є однією з ключових галузей, яка визначає ефективність функціонування бізнесу, державного управління та інших секторів економіки. В умовах трансформаційних змін, глобалізації та цифровізації економіки роль управлінських систем значно зросла, і від ефективності менеджменту залежить, як держава і бізнес будуть адаптуватися до викликів сучасного світу. Однак в

Україні розвиток менеджменту стикається з низкою труднощів, що зумовлені економічними, політичними, соціальними та історичними чинниками.

Етимологічно термін "менеджмент" походить від латинського слова "manus", що означає "рука". Спочатку це слово вказувало на вміння дбайливо організовувати домашнє господарство, майстерно використовувати засоби праці та ефективно виконувати роботу. З розвитком різних видів діяльності та поглибленням спеціалізації виникла потреба в управлінні, яке об'єднувало роботу багатьох окремих виконавців в єдине ціле. Відповідно, зміст поняття "менеджмент" також зазнав змін. Це слово стало відображати численні вимоги до управління як науки, мистецтва ведення справ і стилю роботи.

Традиційно вважається, що сучасний термін "менеджмент" (management) має американське походження і перекладається як "управління", "керування", "адміністрація" або "керівництво". Менеджмент визначається як спосіб спілкування з людьми, влада і мистецтво управління, а також як орган управління. За своїм змістом термін "менеджмент" можна вважати певним синонімом терміна "управління", хоча поняття "управління" є значно ширшим [5, с. 8].

Загалом, менеджмент – це узгоджений набір принципів, функцій, методів і способів управління підприємством, зокрема виробництвом, що має на меті ефективне та результативне використання всіх доступних ресурсів (матеріальних, трудових і фінансових) для досягнення стратегічних цілей організації [4, с. 125 – 126].

Менеджмент – це одна з соціальних технологій, що виникла в минулому столітті, і характеризується переходом до більш соціально-орієнтованого управління, яке базується на кількох принципах. Це відмова від управлінського раціоналізму, притаманного класичним школам менеджменту. Натомість акцент робиться на соціальних аспектах та взаємодії між працівниками й організацією. Іншим важливим принципом є інноваційність, яка вважається ключовим критерієм професіоналізму менеджера. Сучасний менеджмент намагається розробляти нові підходи, методи та інструменти для ефективного досягнення цілей організації, враховуючи зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі [3, с. 3].

Менеджмент в Україні перебуває на етапі активного становлення, адаптації до міжнародних стандартів і технологічного оновлення. Українські підприємства намагаються впроваджувати новітні методи управління, такі як Agile, Lean, Six Sigma, проте успішність цих впроваджень значною мірою залежить від професіоналізму управлінського персоналу, здатності адаптуватися до змін і готовності до інновацій (табл. 1.).

В Україні сформувалися великі та середні компанії, які активно впроваджують сучасні підходи до менеджменту, використовують міжнародні стандарти (ISO), практики корпоративного управління та етичні норми ведення бізнесу. Поступово зростає роль корпоративної культури та відповідального менеджменту, що підвищує ефективність діяльності й рівень довіри до компаній. Проте в секторі малого бізнесу проблеми управління залишаються поширеними через брак ресурсів, знань і стійких управлінських традицій.

Таблиця 1

**Аналіз сучасного стану менеджменту в Україні**

| Показник                                                 | Опис                                                                                                                         | Значення<br>(станом на<br>2023 рік) |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Частка компаній, що впровадили сучасні методи управління | Частка українських компаній, що використовують Agile, Lean, Six Sigma та інші сучасні управлінські методи                    | 15-20%                              |
| Рівень стратегічного планування                          | Частка компаній, що мають довгострокові стратегії розвитку                                                                   | ~25%                                |
| Інвестиції в навчання персоналу                          | Середній відсоток витрат компаній на навчання та підвищення кваліфікації співробітників від загального бюджету на управління | 2-3%                                |
| Автоматизація та цифровізація                            | Частка компаній, що використовують ERP, CRM та інші автоматизовані системи для управління бізнесом                           | 30-35%                              |
| Розширеність корпоративної культури                      | Кількість компаній, що мають офіційно визначену місію, цінності та корпоративну культуру                                     | ~40%                                |
| Рівень корупції                                          | Рівень корупційних ризиків для ведення бізнесу за даними індексу сприйняття корупції Transparency International              | 30/100<br>(низький)                 |
| Задоволеність роботою серед менеджерів                   | Частка менеджерів, які задоволені роботою та мають позитивне ставлення до компанії, де працює                                | 60-65%                              |
| Рівень використання гнучких методів роботи               | Відсоток компаній, що впроваджують гнучкі графіки роботи або дистанційну роботу                                              | 45-50%                              |
| Інвестиції в технологічні оновлення                      | Частка компаній, що інвестують в модернізацію технічного забезпечення для підвищення продуктивності                          | 20-25%                              |
| Нестача кваліфікованих управлінців                       | Кількість компаній, які відчувають нестачу висококваліфікованих управлінських кадрів                                         | ~70%                                |

Джерело: складено автором на основі [1; 2]

Аналізуючи основні проблеми менеджменту в Україні слід виокремити наступні:

По-перше, відсутність стратегічного планування. Багато українських підприємств досі орієнтуються на короткострокові результати та прибуток, що обумовлено нестабільністю економічного середовища. Короткострокове мислення часто призводить до нехтування стратегіями довгострокового розвитку, що особливо позначається на підприємствах, які працюють в умовах високої конкуренції та обмеженого доступу до інвестицій.

По-друге, низький рівень підготовки управлінців. Проблема браку кваліфікованих менеджерів залишається гострою. Українська система освіти, хоч і пропонує низку програм з менеджменту, часто не надає студентам навичок практичного управління та роботи в сучасних умовах. Існує розрив між теоретичними знаннями, які надаються у вищих навчальних закладах, та практичними вимогами бізнес-середовища.

По-третє, корупція та відсутність прозорості. Корупційні схеми, що все ще існують на різних рівнях, суттєво гальмують розвиток менеджменту в Україні. Вони створюють нерівні умови для бізнесу, ускладнюють процеси прийняття управлінських рішень та роблять ведення бізнесу менш прозорим. Це особливо відчувається у відносинах між бізнесом і державними органами, де бюрократичні процедури часто вимагають значних фінансових витрат і ресурсів.

По-четверте, технологічна відсталість. Хоча Україна демонструє успіхи у сфері інформаційних технологій, багато компаній все ще використовують застаріле обладнання та управлінські системи. Недостатнє інвестування у нові технології призводить до низької продуктивності праці та зменшення конкурентоспроможності. Особливо від цього страждає виробничий сектор, де автоматизація і цифровізація можуть значно підвищити ефективність.

По-п'яте, відсутність корпоративної культури. Для багатьох українських компаній поняття корпоративної культури ще залишається новим. Відсутність чітко сформованих цінностей і норм поведінки всередині компаній призводить до конфліктів і зниження ефективності праці. Оскільки корпоративна культура є важливим елементом у процесі побудови довіри до бренду, її формування повинно стати пріоритетним завданням для українських підприємств.

Основні проблеми менеджменту в Україні є наслідком тривалих економічних і соціальних змін, а також поточних викликів, зумовлених глобальними та внутрішніми кризами. Недостатній рівень стратегічного планування, відсутність належної підготовки управлінських кадрів, повільне впровадження інноваційних технологій та поширеність корупційних практик значно знижують ефективність українських компаній.

Для подолання цих викликів важливо вдосконалювати систему освіти, щоб підготувати кваліфікованих фахівців, адаптувати методи управління до сучасних реалій, забезпечити прозорість у веденні бізнесу та стимулювати інвестиції в автоматизацію та цифровізацію. Лише за умови комплексного підходу до розв'язання цих проблем український менеджмент зможе ефективно конкурувати на міжнародній арені та сприяти стабільному економічному розвитку країни.

**Висновки.** Менеджмент в Україні знаходиться на стадії активного розвитку, проте для його подальшого вдосконалення необхідно подолати низку системних проблем. Це включає покращення освітньої системи, боротьбу з корупцією, активне впровадження новітніх технологій та формування корпоративної культури. Подолання цих викликів сприятиме створенню більш сприятливих умов для розвитку бізнесу, підвищенню конкурентоспроможності українських компаній на світовому ринку та забезпеченню стійкого економічного зростання України.

Для підвищення ефективності менеджменту в Україні необхідно здійснити низку кроків:

1. Підтримка освіти та підготовки управлінських кадрів.

Система освіти потребує модернізації з метою адаптації до сучасних вимог ринку праці. Важливо включити до навчальних програм більше практичних аспектів, реальних кейсів і стажувань, які б допомагали майбутнім менеджерам

отримати необхідні навички. Крім того, компанії повинні активніше співпрацювати з університетами для підготовки кваліфікованих кадрів.

2. Вдосконалення антикорупційних заходів.

Запровадження прозорих правил ведення бізнесу та контроль за дотриманням законодавства є основою для формування довіри до українських компаній як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Важливо створити незалежні антикорупційні органи, що зможуть контролювати виконання законів, а також посилити роль судової системи у розв'язанні спірних питань.

3. Підвищення рівня автоматизації та цифровізації.

Впровадження сучасних технологій в управлінські процеси є необхідним для підвищення ефективності підприємств і зниження витрат. Автоматизація рутинних процесів, використання CRM та ERP-систем, впровадження штучного інтелекту допоможуть компаніям краще адаптуватися до потреб сучасного ринку.

4. Формування корпоративної культури

Створення здорової корпоративної культури сприятиме зростанню мотивації працівників і підвищенню їхньої лояльності до компанії. Чітке визначення місії, цінностей та етичних принципів сприятиме покращенню внутрішньої комунікації та підвищенню рівня задоволеності роботою.

**Література:**

1. Звіт про прозорість за 2023 рік ЕУ в Україні. URL: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_ua/generic/transparency-reports/ey-ukraine-transparency-report-2023-ukr.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_ua/generic/transparency-reports/ey-ukraine-transparency-report-2023-ukr.pdf) (дата звернення: 26.10.2024).

2. Національний банк України. Річний звіт Національного банку за 2023 рік: від стратегії виживання до стратегії відновлення. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-za-2023-rik-vid-strategiyi-vijivannya-do-strategiyi-vidnovlennya> (дата звернення: 26.10.2024).

3. Перевозова І., Шайбан В., Деделюк О. Реалії і перспективи вітчизняного й міжнародного менеджменту: пріоритетні напрями, прогноз майбуття. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-34> (дата звернення: 26.10.2024).

4. С.В Герчанівська, І.В Стемковська. До питання сутності менеджменту як економічної категорії. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”*. 2021. Т. 3, № 2. С. 118–131.

5. С.Ю Бірюченко, К.О Бужимська, І.В Бурачек та ін. Менеджмент : підручник. Житомир : «Рута», 2021. 856 с.

**Рожак Ю. Р.,**

*здобувач вищої освіти, Львівський державний університет безпеки життєдіяльності.*

*Науковий керівник: Мартин Ольга Максимівна,*

*к. е. н., доцентка кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту.*

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ: СУТНІСТЬ, ФУНКЦІЇ ТА ПРИНЦИПИ**

Розвиток національної економіки на ринкових засадах, високий динамізм цього процесу вимагає високої ефективності виробництва і найвищої віддачі факторів виробництва в процесі господарювання. Сьогодні передумовою забезпечення досягнення ефективного функціонування підприємства та його розвитку є система управління персоналом підприємства.

Ефективне управління персоналом є важливим чинником внутрішнього середовища підприємства. Людський потенціал персоналу підприємства, здатність керівника підприємства правильно поставити мету й ефективно розпорядитися ресурсами стають головним чинником успіху кожного підприємства, яке прагне вибороти свою місце у ринковому середовищі. Метою процесу управління персоналом на підприємстві є забезпечення підприємства якісними кадрами, організація їх ефективного функціонування та професійного і соціального зростання і розвитку і зростання, що є важливою передумовою ефективного виробничого функціонування самого підприємства і забезпечення його конкурентоспроможної позиції на ринку.

Управління персоналом є складним системним процесом, який включає в себе організаційні, економічні та соціальні заходи, спрямовані на ефективне формування, розподіл і використання персоналу підприємства. Цей процес передбачає створення умов для максимального розвитку потенціалу працівників, що в свою чергу сприяє ефективному управлінню та розвитку підприємства [2].

В умовах конкурентно-турбулентного бізнес-середовища та економічних викликів управління персоналом підприємства є ключовим елементом ефективної діяльності організації. В умовах обмеженості природних ресурсів, оптимізації витрат і необхідності впровадження інноваційних технологій важливе значення набуває ретельний аналіз внутрішніх ресурсів і підходів до управління людьми. Сучасні трансформації в управлінні персоналом вимагають особливої уваги до розвитку знань і творчості працівників, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін і досягати інноваційних результатів. Підхід до управління персоналом також трансформується – від простого контролю за виконанням трудових функцій до стратегічного управління людським капіталом, де людина розглядається як ключовий ресурс для розвитку організації [4, с.14].

Персонал є стратегічно цінним ресурсом, і саме через ефективну систему управління можна забезпечити не лише підвищення продуктивності праці, але й успішний розвиток організації в цілому. Ключовими аспектами управління є розвиток кадрової бази, мотивація співробітників, прогнозування потреб в персоналі, створення системи стимулювання та підтримка корпоративної

культури, що дозволяють підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати високих результатів.

Досягнення мети управління персоналом підприємства на практиці визначається низкою чинників, зокрема, організаційно-економічними (пов'язані з поділом та організацією праці, організаційно-правовою формою підприємства, його організаційною структурою, підходами до винагороди працівників тощо), адміністративно-управлінськими (пов'язані з адміністративними методами управління, вибором принципів і методів управління, з комплексом нормативних і директивних актів, що визначають розміщення працівників, закріплюють їх обов'язки, права, відповідальність) та правовими чинниками (полягають у застосуванні законодавства в галузі трудових відносин, регулюванні умов праці).

У сучасних умовах важливість управління персоналом зростає, адже правильний підхід до підбору, мотивації та розвитку працівників дозволяє не тільки підтримувати стабільність, але й адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Основні функції та принципи управління персоналом формують основу для створення ефективної системи роботи з кадрами. Підбір та відбір персоналу, навчання та розвиток, управління ефективністю, розробка конкурентоспроможної структури, мотивація працівників, управління трудовими відносинами, забезпечення безпечного робочого середовища, планування наступництва є важливими функціями в управлінні персоналом, кожна з яких відіграє ключову роль у забезпеченні успіху організації [3, с. 112].

Управління персоналом базується на конкретних принципах, зокрема, справедливості та рівності, гнучкості, підзвітності, постійного вдосконалення, прозорості, дотримання правових та етичних норм, співпраця та командна робота [1, с. 87]. Основні принципи та функції управління персоналом є фундаментом ефективної роботи підприємства, забезпечуючи її успішний розвиток та досягнення стратегічних цілей.

Система управління персоналом має враховувати не тільки інтереси підприємства, а й потреби працівників, що є ключем до досягнення успіху в умовах сучасної економіки. Вибір відповідних функцій і принципів, ефективних методів оцінки результатів, дозволяє не тільки підвищити продуктивність праці, але й забезпечити високий рівень задоволення та мотивації працівників.

### Література:

1. Готра В. В., Теличко Т. В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2019. № 1(53). С. 86–90.
2. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35.
3. Гуцуляк Н. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3. С. 111–118.
4. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: *монографія*. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

**Романюк Яна., Басалик Марія,**

*студенти, Львівський національний університет ім. І. Франка.*

*Науковий керівник: Малецька Ольга Іванівна,*

*к. е. н., доцентка кафедри обліку і оподаткування.*

## **ЕЛЕКТРОННЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКІВ В УКРАЇНІ**

На сучасному етапі розвитку економіки, коли технології активно трансформують усі сфери життя, важливим фактором для забезпечення стабільності та розвитку країни є впровадження електронного адміністрування податків. Ефективне збирання та обробка податкової інформації має величезне значення для забезпечення фінансової дисципліни, ефективності та здатності держави фінансувати соціальні та економічні програми, забезпечуючи безперебійну роботу. Застосування передових інформаційних технологій у цій галузі відкриває нові перспективи для підвищення ефективності, скорочення адміністративних труднощів та поліпшення взаємодії між державними органами та платниками податків.

В умовах сьогодення цифровізація та застосування інноваційних технологій є актуальними в усіх сферах, і оподаткування не є виключенням. Електронні сервіси в системі податкового адміністрування забезпечують підвищення ефективності роботи податкових органів, а також максимально спрощують процедури сплати, нарахування, декларування податків і зборів, взаємодію користувачів з податковими органами та отримання ними актуальної інформації. Зважаючи на швидкі темпи розвитку цієї сфери, питання розвитку вітчизняної системи електронного адміністрування є важливим і значущим.

Перехід до цифрового формату адміністрування відкриває безліч переваг для поліпшення співпраці між державними органами, платниками податків та бізнес-середовищем. Для платників податків перевагами електронного податкового адміністрування є [2]:

- економія часу та ресурсів;
- доступність послуг, адже користуватись ними можна з будь-якої точки планети;
- більша екологічність, адже зникає потреба в паперових документах;
- прозорість руху коштів та діяльності;
- відкритість і доступ до інформації;
- можливість електронної оплати;
- спрощення адміністративних процедур;
- безпека та конфіденційність даних.

Податкова служба, як орган влади, який відповідає за податкове регулювання, також має плюси від впровадження електронного адміністрування [2]:

- підвищення довіри платників;
- високий ступінь контролю та нагляду за сплатою податків;
- зменшення кількості помилок, які викликані «людським фактором»;

- менші витрати на оплату заробітної плати працівникам через скорочення персоналу;
- своєчасність регулювання надходжень коштів до бюджету;
- зниження прямих витрат на адміністрування податків;
- автоматизація процесів обробки та збору даних, їх аналіз та систематизація.

У 2021 році спостерігалось стрімке зростання податкових надходжень, що вказувало на зниження тіньової економіки та економічне відновлення. Проте після повномасштабного вторгнення частка податкових надходжень у загальних доходах бюджету зменшилася на 26,3%. Зростання податкових надходжень частково стало можливим завдяки впровадженню електронних сервісів, які забезпечують прозорість та автоматизацію процесів.

Основним інструментом взаємодії платників податків із державними органами є електронний кабінет, що складається з загальнодоступної та приватної частин. Платники можуть заповнювати та подавати податкову звітність, реєструвати накладні та перевіряти стан розрахунків із бюджетом. Для зручності подання звітності доступне спеціалізоване клієнтське програмне забезпечення.

Система електронного адміністрування ПДВ (СЕА ПДВ) контролює надходження податку на додану вартість та мінімізує зловживання, хоча є проблеми, зокрема, з блокуванням податкових накладних. Схожою є СЕАРП, яка автоматизує облік акцизного податку.

Для спрощення подання звітності існує сервіс декларування онлайн, що дозволяє заповнювати декларацію про майновий стан і доходи. Також для боротьби з корупцією створено сервіс «Пульс», а для надання послуг через мобільний додаток – «Моя Податкова».

ДПС також розробила інші сервіси для цифровізації податкового адміністрування, зокрема Програмні РРО, Е-Акциз, InfoTAX та е-Аудит, який обов'язковий для великих платників податків і передбачає подання аудиторських файлів для перевірки.

Проаналізувавши досягнення вітчизняної системи адміністрування податків в умовах глобальної цифровізації, можна дійти висновку, що Державна податкова служба доклала зусиль щодо забезпечення автоматизації процесів, переведення їх у цифровий вимір. Державна податкова служба впевнено розвивається, працює над розробкою нових рішень та вдосконаленням наявних, щоб забезпечити комфорт для платників податків та ефективність роботи і водночас гарантувати економічний розвиток і зростання, які є такими важливими для забезпечення майбутнього.

### **Література:**

1. Державна податкова служба України. Електронні сервіси від податкової: ДПС продовжує впровадження сучасних ІТ-рішень у сфері оподаткування [Електронний ресурс]. URL: <https://dn.tax.gov.ua/media-ark/local-news/print-490958.html>.

2. Державна податкова служба України. Переваги «Електронного кабінету платника» [Електронний ресурс]. URL: <https://dn.tax.gov.ua/media-ark/local-news/print-394793.html>.

3. 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.

4. Новицький А., Мельник П., Долгих О., Ріппа С. Електронне оподаткування: сутність та перспективи розвитку : монографія. Ірпінь : Національний університет ДПС України, 2010. 332 с.

5. Малецька О. Взаємодія Рахункової палати України з іншими суб'єктами державного фінансового контролю // Актуальні проблеми розвитку економічного регіону. 2021. Т. 17, № 2. С. 46–56.

6. Ціцька Н., Малецька О., Мирончук З. Оцінка податкових платежів сільськогосподарських підприємств в системі наповнення бюджету Львівської області // Науковий журнал ЛНУП «Аграрна економіка». 2023. № 1–2 (16). С. 44–55.

**Рудницька Д. В.,**

*студентка, Національний університет «Києво-Могилянська академія».*

*Науковий керівник: Біла Ірина Сергіївна, завідувачка кафедри економічної теорії, к. е. н., доцентка кафедри економічної теорії.*

## **ВПЛИВ АВТОМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ**

У сучасних умовах більшість підприємств стикається з необхідністю обробки великих обсягів даних та оптимізації складних багаторівневих процесів. Ручне управління такими процесами часто призводить до помилок, затримок і високих витрат. Це актуалізує важливий напрям цифровізації економіки, такий як автоматизація бізнес-процесів, оскільки саме вона забезпечує оптимізацію витрат, прискорення бізнес-операцій, підвищення ефективності управління та розширення впливу підприємств на глобальне середовище.

Автоматизація бізнес-процесів – це використання автоматичних систем для автоматизації рутинних процесів [2, с. 165]. Автоматизація допомагає перенести рутинні завдання у сервіси та додатки, роблячи їх більш прозорими та контрольованими, але її ефективність залежить від якісного аналізу бізнес-процесів, вибору правильного програмного забезпечення та готовності компанії до гнучкості й змін [3]. Грамотно впроваджена та своєчасна автоматизація позитивно впливає на роботу будь-якої компанії – від великих промислових підприємств до невеликих магазинів. Наприклад, використання роботів на складах Amazon підвищило продуктивність на 20% та знизило витрати на 40%. У PwC автоматизація повторюваних завдань зменшила час обробки на 40%. У сфері охорони здоров'я застосування штучного інтелекту, для планування в Cleveland Clinic, знизило час очікування пацієнтів на 15%. Це демонструє, як автоматизація покращує точність, знижує витрати та підвищує загальну ефективність бізнесу [1].

Незважаючи на відмінності у метриках і бізнес-процесах, існує універсальний набір цілей автоматизації, актуальний для більшості організацій. Основні напрямки автоматизація бізнес-процесів можна класифікувати за кількома критеріями, включаючи автоматизацію на рівні управлінських функцій, бізнес-процесів, а також інтеграцію технологічних процесів (табл. 1).

Критичним етапом впровадження автоматизованих рішень є оцінка ефективності автоматизації бізнес-процесів, оскільки вона дозволяє визначити їхню результативність й потенціал для подальшого вдосконалення та забезпечення конкурентоспроможності організацій у сучасному бізнес-середовищі. Оцінка базується на аналізі балансу між витратами на впровадження та перевагами, які отримує підприємство. Основними критеріями оцінки ефективності є зниження витрат, підняття продуктивності, прозорість процесів, уникнення людських помилок та задоволення клієнтів.

Таблиця 1

**Автоматизація бізнес-процесів: напрями, системи управління та інструменти.**

| Категорія                                                             | Напрямок                       | Функції                                                                                      | Інструменти                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Системи управління проєктами та завданнями</b>                     | Управління робочими процесами  | Управління робочими процесами, розподіл завдань, контроль виконання                          | Trello, Asana, ToDo, Atlassian (Blossom, PivotalTracker, Workzone)                                                 |
| <b>Системи для автоматизованого управління бухгалтерським обліком</b> | Фінанси                        | Облік фінансів, виставлення рахунків, розрахунок податків                                    | 1C, Delovod, Папус, М.Е.Док, Unipro Retail, EKAM, Subtotal, LiteBox, SAP, Expensify, Zoho Expense, Emburse Certify |
| <b>Системи для управління клієнтами (CRM)</b>                         | Продажі та клієнтський сервіс  | Облік взаємодій з клієнтами, аналіз KPI, укладання угод                                      | AmoCRM, Terrasoft, Bitrix24, HubSpot, LeadFeeder, Agile CRM, Adobe Experience Cloud                                |
| <b>Системи управління персоналом</b>                                  | Управління людськими ресурсами | Онбординг співробітників, контроль робочого часу, відпустки, візуалізація структури компанії | Zoho People, Cezanne, Zenefits, PeopleTime, BambooHR, Hurma, xMind                                                 |
| <b>Маркетингові системи (ESP-системи)</b>                             | Маркетинг                      | Автоматизація маркетингових кампаній, аналітика, управління передплатниками                  | Marketo, Active Campaign, Pardot, Eloqua, UniSender, MailerLite, Mailchimp                                         |
| <b>CMS-системи</b>                                                    | Контент-менеджмент             | Управління контентом, створення та редагування вебсайтів                                     | WordPress, Tilda                                                                                                   |
| <b>Інструменти управління продажами</b>                               | Продажі                        | Обробка замовлень, пошук клієнтів, автоматизація комунікації                                 | ZoomInfo, Snov.io, AeroLeads, Sales Navigator                                                                      |
| <b>Інструменти управління даними</b>                                  | Аналітика та управління даними | Візуалізація даних, аналітика продажів та фінансів                                           | Tableau, QlikView, Power BI, Qlik Sense                                                                            |

Джерело: складено автором на основі [3].

Оцінку результативності автоматизації визначають [4]:

- скорочення часу виконання рутинних операцій;
- збільшення обсягу оброблених даних або клієнтських замовлень;
- підвищення точності фінансової звітності та прогнозування;
- зростання кількості залучених клієнтів завдяки персоналізованим рішенням;
- зменшення витрат на управління бізнес-процесами.

Автоматизація бізнес-процесів також має певні недоліки та не дає повноцінних гарантій. Так, на сьогодні, не всі процеси можна автоматизувати. Це вимагає значних ресурсів на впровадження та налаштування, а також може зменшувати гнучкість компанії. Оскільки робота будується на алгоритмах і запрограмованих правилах, процеси стають більш жорсткими та стандартизованими. Працівникам складно адаптуватись до відповідних змін.

Однак, у деяких випадках, наприклад, при взаємодії з нестандартними клієнтами, унікальними постачаннями або непередбаченими ситуаціями, необхідно приймати індивідуальні рішення, виходячи за межі автоматизованих сценаріїв. Попри ці винятки, автоматизація загалом позитивно впливає на ефективність і розвиток бізнесу. Вона допоможе впорядкувати роботу співробітників і розподіл завдань, мінімізує ризик помилки «людського фактору» та збереже дані від кібератак [4].

Отже, ефективність автоматизації бізнес-процесів залежить від чіткої постановки цілей, вибору відповідного програмного забезпечення та регулярного моніторингу результатів. Автоматизація дозволяє підприємствам підвищити продуктивність, знизити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів, що є ключовими факторами конкурентоспроможності в сучасній економіці.

### **Література:**

1. Sheth H. The Impact of Automation on Business Process Efficiency and Accuracy: Enhancing Operational Performance in the Digital Age. *IRE Journals*. 2021. Vol 12. p. 317–320. (дата звернення: 15.03.2025).
2. Гарафонов О. І., Жосан Г. В. Діджиталізація та автоматизація бізнес-процесів: відміннясть дефініцій та місце в менеджменті підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 15. С. 161–166. (дата звернення: 10.03.2025).
3. Лошенюк О. Автоматизація управління бізнес-процесами підприємства як основа гнучкості його діяльності: характеристика систем управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. (дата звернення: 10.03.2025).
4. Матвієнко-Біляєва Г. Автоматизація бізнес-процесів як необхідна умова ефективності організацій. *Business Navigator*. 2022. № 3(70). (дата звернення: 10.03.2025).

**Самчук Дарина Юріївна,**

*здобувачка другого рівня (магістерського) вищої освіти,*

*Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Мамонтова Наталія Анатоліївна, д. е. н., професор, професор кафедри фінансів та бізнесу.*

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗРАХУНКІВ З ОПЛАТИ ПРАЦІ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД**

З початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України питання, пов'язані з організацією розрахунків з оплати праці та управлінням трудовими відносинами, зазнали суттєвих змін, що були зумовлені як руйнуванням звичних економічних зв'язків, так і необхідністю оперативного реагування на нові виклики. Уряд, усвідомлюючи масштаби загроз для соціально-трудової сфери, продовжує впроваджувати комплекс спеціальних заходів, спрямованих на стабілізацію економічної ситуації, збереження функціонування бізнесу та гарантування дотримання трудових прав найманих працівників, при цьому збереження ефективної системи оплати праці стало одним із найбільш актуальних і водночас найскладніших завдань як для підприємств, так і для органів державної влади.

У процесі війни значна частина громадян України стикнулася з проблемою втрати роботи, адже, за даними на кінець квітня 2022 року, близько 41% українців не повернулися на свої робочі місця, а серед тих, хто продовжив трудову діяльність, лише 24% працювали частково або дистанційно, тоді як лише 3% працевлаштувалися на новому місці. На тлі таких тенденцій майже кожен другий українець фактично опинився у стані безробіття, що свідчить про глибоку трансформацію структури зайнятості під впливом збройного конфлікту[1].

Одним із головних викликів для суб'єктів господарювання стало забезпечення своєчасної виплати заробітної плати в умовах загального погіршення фінансової ситуації, оскільки масове закриття компаній, руйнування виробничих об'єктів, втрата логістичних маршрутів і ринків збуту призвели до серйозного ускладнення механізмів фінансування заробітної плати.

До основних труднощів, з якими довелося зіткнутися роботодавцям і працівникам, належать:

- економічна нестабільність, інфляція та валютні коливання, що знижують реальну купівельну спроможність громадян і фінансові можливості бізнесу;
- нестача кваліфікованої робочої сили, викликана мобілізацією та масштабною міграцією населення; а також необхідність адаптації умов праці до нових реалій, зокрема, облаштування укриттів, організація евакуаційних заходів і дотримання вимог безпеки[2].

У відповідь на ці виклики держава розпочала активну розробку та імплементацію нових механізмів підтримки як працівників, так і роботодавців, що дало змогу сформувати гнучке середовище для трудової взаємодії в умовах воєнного стану. Зокрема, було ухвалено низку законодавчих ініціатив,

спрямованих на адаптацію трудових відносин до реалій воєнного часу, серед яких ключову роль відіграє Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», яким передбачено спрощення процедур укладання та розірвання трудових договорів, можливість змінювати умови оплати праці та тимчасово призупиняти трудові відносини у випадках, коли роботодавець не здатен виконувати свої зобов'язання.

Крім того, значним нововведенням стало надання працівникам права на відпустку без збереження заробітної плати на будь-який строк, що, за умови тривалого воєнного стану, може тривати рік або навіть більше – за умови збереження за працівником робочого місця, але без фактичного виконання трудових обов'язків. Водночас внутрішньо переміщені особи та працівники, які виїхали за межі України, також можуть претендувати на таку відпустку, однак у цьому випадку її тривалість обмежується 90 календарними днями. Важливо зазначити, що в обох випадках цей період не зараховується до страхового трудового стажу, а ініціатива щодо оформлення такої відпустки має виходити виключно від самого працівника, а не бути наслідком одностороннього рішення роботодавця[3].

На тлі глибоких структурних змін на ринку праці очікується подальше вдосконалення трудового законодавства, яке має відповідати актуальним викликам воєнного та післявоєнного періоду, одночасно з чим триватиме процес цифровізації бухгалтерських процесів, що сприятиме підвищенню прозорості фінансового обліку та ефективності взаємодії між підприємствами й державними органами. У цьому контексті особливого значення набувають державні програми підтримки бізнесу, серед яких уже функціонують ініціативи з надання компенсацій підприємствам, що наймають внутрішньо переміщених осіб, а також грантові програми, спрямовані на стимулювання розвитку малого бізнесу та підвищення його стійкості в умовах кризової економіки.

Ще одним важливим аспектом трансформації ринку праці стало зростання частки дистанційної та гнучкої форми зайнятості, оскільки багато компаній перейшли на віддалений формат роботи, що дозволило їм не лише зберегти трудові колективи, але й адаптуватися до небезпечного середовища бойових дій. Паралельно відбувається активний розвиток фріланс-сектору та самозайнятості, які стали альтернативним джерелом доходу для великої кількості українців і дозволили частково компенсувати втрати традиційного ринку праці.

Таким чином, повномасштабна війна стала каталізатором докорінних змін у системі трудових відносин та оплати праці в Україні, поставивши перед державою, бізнесом і працівниками низку складних викликів, що потребують швидкого та ефективного реагування. Водночас завдяки гнучкому підходу уряду, нормативно-правовій адаптації та цілеспрямованій підтримці ключових секторів економіки вдалося не лише уникнути повного колапсу системи зайнятості, але й створити підґрунтя для подальшого реформування та стабілізації ринку праці в умовах воєнного та майбутнього післявоєнного періоду.

**Література:**

1. Інститут правотворчості та науково-правових експертиз НАН України – Інститут правотворчості та науково-правових експертиз НАН України. URL: [https://lawmaking.academy/wp-content/uploads/Zakony-voyennogo-chasu\\_Analit.-doslid.pdf](https://lawmaking.academy/wp-content/uploads/Zakony-voyennogo-chasu_Analit.-doslid.pdf)
2. Оплата праці в умовах воєнного стану: що передбачено в законодавстві ЮРЛІГА. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/ru/news/210289\\_\\_oplata-prats-v-umovakh-vonnogo-stanu-shcho-peredbacheno-v-zakonodavstv](https://jurliga.ligazakon.net/ru/news/210289__oplata-prats-v-umovakh-vonnogo-stanu-shcho-peredbacheno-v-zakonodavstv)
3. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ РОЗРАХУНКІВ З ОПЛАТИ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ | Економіка та суспільство. Головна. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2130>
4. Основні аспекти оплати праці під час воєнного стану. Професійні видання. URL: <https://profpressa.com/news/osnovni-aspekti-oplati-pratsi-pid-chas-voennogo-stanu>

**Сачук Юлія Валеріївна,**

*студентка Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка».*  
*Науковий керівник: **Скорик Галина Іванівна**, к. е. н., доцентка кафедри теоретичної та прикладної економіки Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка».*

## **ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Повномасштабна війна, яка розпочалася 24 лютого 2022 р. із вторгнення Російської Федерації (далі – РФ) в Україну, призвела до значних людських жертв, масового переміщення населення та значного пошкодження інфраструктури, особливо у сфері енергетики, релокації бізнесу тощо. Мав місце також негативний вплив на економічну активність: реальний внутрішній валовий продукт (далі – ВВП) різко скоротився, а інфляція різко зросла, торгівля зіткнулася з безпрецедентними перешкодами, було зруйновано більшу частину логістичних ланцюгів (логістичні проблеми, навантаження на економіку, зокрема пов'язані з роботою портів, транспортних мереж та енергетичної інфраструктури), а бюджетний дефіцит зріс до безпрецедентного рівня.

У МВФ також зазначили, що понад 7 млн українців – близько п'ятої частини населення – залишили країну або стали внутрішніми переселенцями, що чинить тиск на систему соціального захисту. Експрес-оцінки показують, що зростання ВВП знизилося на 37,2 % у річному обчисленні у другому кварталі 2022 р. Утім, зазначають у МВФ, поряд із тим, що активні бойові дії перемістилися до східних і південних регіонів, активність у небойових зонах стабілізувалася – економіка пристосовується до умов війни [3].

Війна змусила українських підприємців шукати як нових постачальників сировини для продукції національного виробництва так і нові ринки збуту для товарів, що раніше експортувалися в росію. Закриття ринку однієї держави – це завжди нові перспективи та можливості для підприємців на ринках інших держав світу. Війна створила серйозні проблеми для українських експортерів у плані логістики, руйнації інфраструктурних об'єктів, зумовивши збитки, що оцінюються в сотні мільярдів доларів. Втрата морського та авіасполучення призводить до суттєвого зменшення можливостей для експорту та імпорту, що відображається на зростанні транспортних витрат та уповільненні товарних потоків. Внаслідок цього з'являється необхідність у пошуку альтернативних маршрутів та логістичних рішень.

В умовах воєнного стану держава змушена активно втручатися в економічні процеси для збереження критичних функцій ринку. Це включає оптимізацію митних процедур, створення механізмів підтримки альтернативних транспортних коридорів, а також сприяння внутрішньому виробництву і диверсифікації постачання. Подібний підхід підтверджують і рекомендації міжнародних фінансових установ, таких як Міжнародний валютний фонд, який

підкреслює важливість своєчасних реформ та державних стимулів для підтримки економічної стійкості в кризових умовах.

Обмеження в логістиці створюють додаткові ризики для експортоорієнтованих галузей, порушують баланс зовнішньої торгівлі та збільшують залежність від альтернативних, часто менш ефективних, транспортних мереж. Це ставить під загрозу можливості швидкого відновлення економіки та потребує скоординованих заходів як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Державне регулювання економіки в умовах воєнного часу повинно бути спрямоване не лише на тимчасове вирішення логістичних проблем, але й на створення нових структурних рішень для адаптації до змінених геополітичних умов. Це включає модернізацію транспортної інфраструктури, розвиток цифрових рішень для управління ланцюгами постачань та налагодження міжнародних партнерств задля розширення альтернативних маршрутів.

За наведених умов функціонування економіки України необхідно визнати, що вплив держави на її життєдіяльність є питанням особливої актуальності та підвищеної важливості. Воно потребує як глибоких і комплексних економіко-правових досліджень, так і адекватного, ефективного та сучасного правового забезпечення. Як відомо, битви виграє армія, а війну – економіка.

Вплив держави на економіку в умовах війни повинен з однієї сторони забезпечити оборонні потреби нашої держави, зокрема й через збільшення виробництва вітчизняних товарів, необхідних для оборони, а з другого – необхідність подальшої лібералізації торговельної діяльності для розвитку вітчизняної економіки. Потрібним також є забезпечення цінової стабільності у державі в умовах воєнного стану, для чого запроваджено здійснення контролю за встановленням суб'єктами господарювання роздрібною торгівлю цін на визначений перелік товарів. Подальшого дослідження потребують напрями впливу держави на економіку України у повоєнний період, адже саме налагодження та розвиток українського бізнесу – запорука створення нових робочих місць, наповнення бюджету нашої держави, забезпечення належного рівня платоспроможності населення та високого рівня економічної безпеки України.

### Література:

1. В Україні прискорилося інфляція: на що найбільше зростають ціни. Слово і Діло. 12.10.2022 – URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/10/12/novyna/ekonomika/ukrayini-pryskorylasya-inflyacziya-najbilshe-zrostayut-cziny>
2. ВВП України скоротився більш ніж на 37 % – Держстат. Слово і Діло. 09.11.2022 – URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/09/09/novyna/ekonomika/vvp-ukrayiny-skorotyvsya-bilsh-nizh-37-derzhstat>
3. Trademap: [веб-сайт]. -URL : <https://www.trademap.org/Index.aspx>
4. Зовнішньоекономічна діяльність в умовах війни. – URL: [https://biz.ligazakon.net/analitycs/210611\\_zovnshnoekonomchna-dyalnst-v-umovakh-vyni](https://biz.ligazakon.net/analitycs/210611_zovnshnoekonomchna-dyalnst-v-umovakh-vyni)

**Сидор В. О.,**

*студент, Львівський національний університет ім. Івана Франка.*

*Науковий керівник: Завада О. П.,*

*к.ф.-м.н., доцент кафедри інформаційних систем у менеджменті.*

## **УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Логістика підприємств роздрібною торгівлі як правило має такі дві основні складові: закупівля та збут.

Управління логістикою таких підприємств здійснюється з використанням логістичних систем. На рівні підприємства логістичні системи поділяють на планові, диспетчерські та оперативні [1].

Диспетчерські логістичні системи повинні забезпечувати прийняття рішень щодо управління ресурсами та щодо транспортування.

Оперативні логістичні системи здійснюють планування логістичними потоками та контроль за ними.

Особливості управління логістикою полягають також в тому, що окремі підзадачі часто використовують різну вхідну інформацію, яка представлена у різних форматах.

Тому виникає проблема вибору конкретної системи в умовах конкретного підприємства.

Кожна корпоративна ERP-система включає логістичну складову (контур логістики) як свою підсистему. Контур логістики в таких системах має

- модуль управління договорами;
- модуль управління постачанням;
- модуль управління збутом;
- модуль складського обліку.

Проте ERP-системи є дуже громіздкими, їхнє впровадження займає багато часу. Тому на практиці для підприємств роздрібною торгівлі часто використовують різні спеціалізовані логістичні системи. Ці спеціалізовані системи мають прив'язку до обслуговування і не завжди є достатньо потужними.

В умовах цифрової економіки є сенс використовувати в управлінні, зокрема, в управлінні логістикою, сучасні хмарні технології [2]. При цьому усі необхідні програмні продукти знаходяться на віддаленому інтернет-сервері. Провайдер хмарних систем забезпечує надійний захист даних.

В даний час в Україні активно користуються хмарними технологіями у транспортній та складській логістиці “Нова пошта”, “Delivery” та “Укрпошта”. Це потужні підприємства, які працюють як з малим, так і із середнім та великим бізнесом.

Для малих і середніх підприємств роздрібною торгівлі варто шукати гнучку систему контролю та реалізації логістичних процесів. Такою системою могла би бути система “Sovtes” – український онлайн-сервіс для управління логістикою [3], який поєднує всі необхідні інструменти транспортної логістики в одному програмному забезпеченні. Сервіс призначений для оптимізації процесів

вантажоперевезень, забезпечення прозорості та ефективності як для замовників, так і для перевізників.

Логістична програма “Sovtes” має ряд переваг, які роблять її ефективним інструментом для управління транспортною логістикою та оптимізації процесів у компаніях:

- Автоматизація логістичних процесів – упрощення створення маршрутів оскільки є можливість автоматично налаштовувати точки завантаження та розвантаження і зразу відбувається візуалізація точок на google-карті. Усі дії перевізників та замовників фіксуються в системі;
- Тендерна система для вибору перевізників – тендери можуть проводитись як відкрито так і закрито (тільки для партнерів перевізників). Замовники можуть отримувати пропозиції від різних перевізників і вибирати найкращі умови;
- Зручне керування фінансовими процесами – оцінка витрат на перевезення ще на етапі планування. Вибір способу оплати та валюти безпосередньо в системі. Водій або перевізник можуть ввести корективи у вартість перевезення за погодженням із замовником.
- Управління документами та аналітика – всі заявки, договори та рахунки формуються автоматично та можуть бути підписані онлайн. Немає потреби у завантаженні файлів, документи доступні безпосередньо в системі. Можливість аналізувати витрати, перевезення, швидкості виконання замовлень;
- Гнучкі налаштування для користувачів – можливість налаштовувати програму під потреби керівника. Замовники можуть отримувати сповіщення про нові заявки та зміни у маршрутах через електронну пошту;
- Візуалізація даних та аналітика – надається доступ до зведеної статистики де міститься аналіз ефективності перевезень, оцінка якості роботи перевізників. Різні типи графіків для аналізу: лінійний графік, гістограма, кругова діаграма, смугова діаграма.

Веб-програма “Sovtes” підходить для компаній різних галузей, які мають регулярні потреби в логістиці:

Логістичні та транспортні компанії – можливість швидко знаходити нових клієнтів через тендерну систему. Ведення бухгалтерії та контроль фінансів у програмі. Всі контракти та заявки оформлюються онлайн;

Завдяки можливості гнучкого керування маршрутами, проведення тендерів та інтеграції з ERP-системами компанія зможе підвищити ефективність логістичних операцій та покращити контроль постачання товарів.

### **Література:**

1. Мельник Богдан. Логістичні інформаційні системи. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2017. 152 с.
2. Авекріна М., Загоруйко О. Застосування хмарних технологій у логістичних системах. Modeling the development of the economic system. 2023. Вип. 1. С. 45–49.
3. Офіційний сайт веб-програми “Sovtes” URL: [Web.Sovtes.ua](http://Web.Sovtes.ua)

**Сковорода Анастасія Віталіївна,**

*студентка, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Іванчук Наталія Володимирівна, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту і маркетингу.*

## **ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ФІНАНСОВИХ КРИЗ**

Світові фінансові кризи розвиваються періодично, що є наслідком циклічності економічного розвитку. Тому кожній державі важливо своєчасно регулювати економічні процеси шляхом застосування обґрунтованої економічної політики.

Світові фінансові кризи за рівнем міжнародних економічних відносин поділяються на міжнародні та наднаціональні. За ознакою охоплення грошово-фінансової системи фінансові кризи поділяються на загальні, кризи банківської системи, кредитні, фондові, бюджетні, боргові та валютні [1, с. 45].

Світова фінансово-банківська криза – це глибокий розлад світової фінансової системи в результаті реалізації системних ризиків на фінансовому ринку однієї країни (групи країн), що передається іншим суб'єктам світового фінансового ринку як «фінансова інфекція», підсилена наявними глобальними дисбалансами у світовій економіці [2].

Першою відомою такою кризою у ХХІ столітті стала криза 2008 року, викликана обвалом іпотечного ринку в США, що спричинило ланцюгову реакцію на світовій економіці. Проблеми у фінансовій системі швидко поширилися на інші країни, викликавши значні скорочення в споживчих витратах, інвестиціях і виробництві, що в остаточному підсумку відобразилося на глобальному економічному зростанні.

Під час кризи 2008–2009 років Україна зазнала значних економічних втрат: скорочення обсягу прямих іноземних інвестицій; зменшення рівня споживання українським населенням; зниження темпів нарощення фінансових операцій; зниження ділової активності суспільства; спад промислового виробництва; зниження конкурентоспроможності продукції вітчизняної промисловості; скорочення обсягів іпотечного кредитування та заморожування будівництва [3, с. 112].

Світова економічна криза 2008 року болісно зачепила майже всі галузі економіки України, тисячі компаній і мільйони громадян. У другій половині 2008 року почався різкий спад промислового виробництва, будівництва, прискорилося інфляція, різко змінився курс національної валюти, що викликало паніку серед населення, яке почало масово забирати з банків свої заощадження. Через глобальну фінансову кризу 2008 курс гривні впав з 5,1 до 8 грн за долар. Загальне падіння ВВП відбулось у розмірі 15% (промислового виробництва – на рівні 21,9%, зокрема знизилась обсяги виробництва в машинобудуванні – на 52,2%, металургії – на 39%, іншій металургійній продукції – на 44,7%, хімічної та нафтохімічної промисловості – на 31,9%, транспорту – на 30%, будівництва – на 53,6% до обсягу 2008 р.). За підсумками 2009 року українці збідніли на 10%, а 78% людей в Україні перебували за межею бідності [3, с. 112].

Фінансові кризи, як правило, супроводжуються змінами на міжнародних фінансових ринках, що негативно впливає на доступ України до зовнішніх позик. Висока вартість запозичень на міжнародних ринках збільшує витрати держави на обслуговування боргу, що, своєю чергою, обмежує можливості для інвестицій у ключові сектори економіки. Це веде до зниження темпів економічного зростання, адже інвестиції є важливим чинником для розвитку будь-якої країни.

Світова фінансова криза 2008 року спричинила зниження попиту на експортні товари, скорочення іноземних інвестицій, наростання проблем у банківському секторі, прискорення інфляції, девальвацію національної валюти.

Інфляція – це досить складне явище за формою її прояву та за сукупністю чинників, що її спричиняють. Зовні інфляція проявляється в зростанні цін на товари і тарифів на послуги, у падінні валютного курсу національних грошей, у поглибленні товарного дефіциту через порушення ланцюгів постачання, коливання валютних курсів та знецінення активів, що впливає на глобальні ціни на енергоносії, сировину та продовольство [4, с. 81].

Однак фінансові кризи також можуть відкрити шлях для реформ. Наприклад, в Україні після кризи 2008–2009 років спостерігалися спроби динамічно впроваджувати структурні реформи, модернізувати економіку та сприяти іноземним інвестиціям. Україна отримала можливість переглянути свою економічну модель, зосередившись на розвитку внутрішнього ринку та зменшенні залежності від зовнішніх умов.

Наступною була світова фінансова криза 2020 року, спричинена пандемією коронавірусної інфекції COVID-19. Це призвело до обвалу фондового ринку, який розпочався в середині лютого 2020 року. Зокрема, промисловий індекс Доу Джонса та індекс S&P 500 впали за наступний місяць на 26-27%. Станом на 27 січня 2020 року, на тлі зростання кількості хворих, падіння торкнулося FTSE 100 та європейських бірж. На Лондонській фондовій біржі через побоювання з приводу зниження потреб Китаю в металах і корисних копалинах найсильніше впали акції гірничодобувних компаній [5]. Пандемія COVID-19 спричинила світову економічну і соціальну кризу та значно послабила економічне зростання [6, с. 37].

Пандемія мала значний вплив на Україну, зокрема на здоров'я населення, економічний розвиток та надання комунальних послуг. Боротьба з епідемією вимагала значних ресурсів від уряду та медичних установ. Це вплинуло на міжнародні торговельні та економічні відносини, що призвело до підвищення цін на товари, обмеження їх виробництва та транспортування, ускладнення міжнародних поїздок і зростання безробіття. Водночас криза стала каталізатором позитивних довгострокових змін, особливо у сфері цифровізації, що сприяло стійкості України в наступні роки [7, с. 344].

І третьою глобальною фінансовою кризою XXI століття стала криза 2022 року, спричинена повномасштабним вторгненням росії в Україну [7, с. 341]. Наша держава стала країною походження цієї кризи.

Війна викликала різке зростання світових цін, особливо на нафту та природний газ. Підвищення цін на продовольство та енергоносії на провідних товарних біржах світу призвело до ще більшого прискорення інфляції, що, своєю

чергою, позначається на величині доходів населення різних країн та негативно впливає на попит. Країни-сусіди України зіткнулися з порушеннями в торгівлі, організації постачання та грошових переказів. Потік біженців вже викликав у багатьох місцях Європи кризу перенаселення, проблеми на ринку праці та ринку оренди житла [5].

Незважаючи на те, що економіка України активно розвивалася, зосереджуючись на промисловості, сільському господарстві та сфері послуг, російське вторгнення спричинило серйозні коливання в економічних показниках, послаблення позицій країни на міжнародній арені та необхідність стабілізації економічних процесів. Через напад росії та його наслідки, включаючи масову міграцію, руйнування, окупацію територій та порушення промислових і транспортних зв'язків, усі економічні показники, включаючи ВВП, інфляцію та безробіття, зазнали різких негативних змін. Відбулось зростання цін на сировину та енергоносії, міграція населення, зниження національної та продовольчої безпеки, поява продовольчої небезпеки [7, с. 340].

Для економіки України, з одного боку, зростання цін на імпорتنі товари та паливо посилює інфляційний тиск усередині країни, підвищуючи вартість життя та виробничих витрат, а з іншого – коливання міжнародних фінансових ринків ускладнюють залучення іноземних інвестицій та фінансування бюджетного дефіциту. В умовах війни ці фактори додатково загострюються через послаблення національної валюти, необхідність значних соціальних та оборонних витрат і залежність від міжнародної фінансової допомоги.

Таким чином, основними ознаками світових фінансових криз для економіки України були спад обсягів виробництва, збільшення витрат держави на обслуговування державного боргу, скорочення робочих місць, зниження доходів населення, прискорення інфляції, девальвація національної валюти, значна міграція населення та виникнення продовольчої небезпеки. Тому забезпечення стійкості вітчизняної економіки до впливу світових фінансових криз є важливим завданням в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

### Література:

1. Козюк В.В., Баранчук В. В. Сутність світових фінансових криз та можливості їх попередження. *Innovation and sustainability*. 2022. Iss. 1. С. 46. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/29/35>.
2. Педь І. В., Лисенков Ю. М., Ящук Ю. М. Світові фінансово-банківські кризи: особливості та причини виникнення. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1248>.
3. . Мельник А.О. Світові економічні кризи в економіці України та їх наслідки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип.2. С.108–113. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/22.pdf>.
4. Кубецька О. М., Коцюруба Л. С. Вплив інфляції на економіку та фінансові ринки. *Національна економіка та інфраструктурні проєкти* : матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. семінару (м. Дніпро, 27 квітня 2023 року). Дніпро : ДДУВС, 2023. С. 81–83.

5. Світові фінансово-економічні кризи. З чого вони починалися. Коли чекати наступної. *Finance.ua* : веб-сайт. URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/finansovo-ekonomiczni-kryzy>.
6. Грицюк Н. О., Сак Т. В. Вплив пандемії COVID-19 на світову економіку. *Економічний простір*. 2021. № 165. С. 33-38. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/780/757>.
7. Панченко , В., Яценко, О., Мусієць, Т., Зінченко , Ф., & Александрова , М. Світові фінансові кризи та їх макроекономічні наслідки для національних економік: кейс України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Том. 6. № 59. С. 336–352. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4552>.

**Скулкін Ольга Василівна,**

*студентка, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Фоміних Мар'яна Василівна,*

*викладачка кафедри менеджменту та маркетингу.*

## **АЛГОРИТМИ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ (iNSTAGRAM ТА TIKTOK) ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ**

У сучасному цифровому середовищі соціальні мережі відіграють ключову роль у формуванні маркетингових стратегій брендів та компаній. Instagram і TikTok є одними з найпопулярніших платформ, що пропонують унікальні алгоритми розповсюдження контенту, які впливають на його видимість, охоплення та взаємодію з аудиторією. Ці алгоритми визначають, які публікації з'являться у стрічці користувачів, які відео потраплять у тренди, а також як бренди можуть ефективно просувати свої товари та послуги.

Дослідження впливу алгоритмів Instagram та TikTok на маркетингові кампанії дозволяє зрозуміти, як оптимізувати контент, збільшити охоплення аудиторії та підвищити рівень залученості. У цій роботі розглядаються основні принципи функціонування алгоритмів цих платформ та їхній вплив на ефективність маркетингових стратегій.

Алгоритми Instagram є ключовим фактором, що визначає, який контент отримує більше охоплення та взаємодії. Вони впливають на те, які публікації з'являються у стрічці новин користувачів, у вкладці "Рекомендації", а також у розділах "Reels" і "Stories". У 2024 році Instagram оновив свої алгоритми, зробивши їх більш орієнтованими на оригінальний контент, взаємодію та актуальність.

Одним із головних змін стала підтримка нових облікових записів. Раніше Instagram надавав пріоритет акаунтам із великою кількістю підписників і високою активністю, але тепер платформа намагається забезпечити рівні можливості для всіх. Нові автори можуть швидше набрати популярність, якщо створюють якісний і унікальний контент.

Іншим важливим аспектом є пріоритет оригінального контенту. Instagram бореться з плагіатом і повторним використанням матеріалів, тому контент, що створений з нуля, отримує більше охоплення.

Ще одна зміна пов'язана з аналізом інтересів користувачів. Алгоритми Instagram уважно відстежують, які дописи користувач лайкає, коментує, зберігає та поширює. Це допомагає платформі персоналізувати контент і показувати саме ті публікації, які можуть зацікавити конкретного користувача. Окрім того, Instagram надає перевагу контенту, який відображає актуальні події та тренди. Платформа заохочує публікації, що відповідають поточним вірусним темам, хештегам або важливим новинам.

Також велике значення має рівень взаємодії з аудиторією. Публікації, які отримують багато коментарів, збережень і репостів, мають вищі шанси на потрапляння у стрічку новин користувачів. Instagram віддає перевагу не лише популярному контенту, а й тому, який сприяє обговоренню.

Після детального аналізу алгоритмів Instagram, варто звернути увагу на іншу популярну платформу – TikTok, яка також відіграє значну роль у сучасних маркетингових стратегіях. Хоча обидві платформи мають на меті підвищення залученості користувачів, їхні алгоритми працюють по-різному, що впливає на способи просування контенту.

Алгоритм TikTok, як і Instagram, аналізує взаємодію користувачів із контентом. Однак TikTok робить акцент на поведінкових сигналах, таких як повний перегляд відео, повторні перегляди, лайки, коментарі та репости.

Крім того, TikTok аналізує сам контент відео – музику, озвучку, підписи та хештеги. Це дозволяє платформі краще розуміти тематику відео та рекомендувати його відповідній аудиторії.

Важливою особливістю TikTok є його здатність швидко адаптуватися до вподобань користувачів. Алгоритм постійно аналізує, які відео переглядаються до кінця, які пропускаються, на які ставляться лайки або залишаються коментарі. Це дозволяє платформі персоналізувати стрічку «Для вас» під кожного користувача, показуючи саме той контент, який може бути цікавим.

Алгоритм Instagram аналізує взаємодію користувачів із контентом, враховуючи такі фактори, як лайки, коментарі, поширення та перегляди відео. Публікації з високим рівнем взаємодії отримують більшу видимість у стрічці користувачів, що підвищує їхнє охоплення. Відповідність інтересам користувачів також є критичним фактором; якщо ваш контент відповідає їхнім уподобанням, він має більше шансів бути показаним. Якість контенту, включаючи зображення, відео та текст, також впливає на його видимість у стрічці новин.

TikTok використовує алгоритм, який аналізує поведінкові сигнали користувачів, такі як повний перегляд відео, повторні перегляди, лайки, коментарі та поширення. Це дозволяє навіть новим авторам швидко набрати популярність за умови створення цікавого та залучаючого контенту. Платформи Instagram та TikTok активно просувають відеоконтент у своїх алгоритмах, що робить його важливим елементом маркетингових стратегій.

Станом на січень 2024 року, 79% маркетологів у всьому світі використовували Instagram для своїх кампаній, а 25% вважали його найважливішою платформою соціальних медіа для маркетингових зусиль.

За даними Statista, до кінця 2024 року кількість користувачів TikTok досягла 2,05 мільярда. Очікується, що ця цифра буде зростати в наступні роки. За оцінкою маркетингової компанії Smart Sights, TikTok займає третє місце у світі за кількістю взаємодій, поступаючись лише месенджеру WhatsApp та соцмережі Instagram.

У 2024 році як Instagram, так і TikTok продовжили демонструвати великий вплив на ефективність маркетингових кампаній, пропонуючи брендам нові можливості для взаємодії з аудиторією. Обидві платформи постійно оновлюють свої алгоритми та інструменти, що дає змогу рекламодавцям отримувати більш точні дані та налаштовувати свої стратегії відповідно до змін.

Instagram у 2024 році став ще більш важливою платформою для брендів завдяки підвищеній популярності формату Reels. За останній рік залученість до

Reels зросла на 13,08%. Цей формат контенту продовжує бути однією з основних причин успіху маркетингових кампаній на платформі. Однак, як показує статистика, акаунти з невеликою кількістю підписників (500-2000) не отримують такого ж рівня зростання залученості, що може вказувати на необхідність точнішого таргетування контенту для різних аудиторій.

Інфлюенсерський маркетинг залишається популярним на Instagram, і за прогнозами, в 2024 році близько 80,8% маркетологів планують використовувати цю стратегію для просування своїх брендів. Це ще раз підтверджує важливість впливу блогерів на прийняття рішень користувачів. Крім того, контент, створений користувачами (UGC), демонструє високу ефективність, при цьому 24% маркетологів вважають його найдієвішим на платформі, що свідчить про значення автентичних відгуків та рекомендацій у формуванні довіри до брендів.

TikTok у 2024 році продовжує зростати, зокрема на ринку США, де кількість користувачів вже досягла 150 мільйонів. Незважаючи на деякі політичні труднощі, такі як можливі обмеження на платформу в США, TikTok зберігає свою популярність і привабливість для маркетологів, орієнтованих на молодшу аудиторію. Висока взаємодія користувачів з контентом на TikTok, зокрема в форматі коротких відео, робить платформу ідеальним інструментом для просування товарів і послуг, орієнтуючись на швидкі продажі та установку додатків.

Один з головних факторів успіху TikTok – це здатність швидко адаптувати рекламні кампанії та досягати високих показників у залученні аудиторії, особливо у молодіжному сегменті. Згідно з останніми даними, реклама на TikTok показує високі результати в плані продажів і установки додатків, що робить її вигідною для компаній, орієнтованих на швидкий результат.

Таким чином, як Instagram, так і TikTok в 2024 році залишаються важливими інструментами для брендів, які хочуть досягти ефективності в маркетингових кампаніях. Вибір між цими платформами має залежати від типу бізнесу, цільової аудиторії та маркетингових цілей, а також від готовності бренду адаптуватися до нових можливостей, що надаються кожною з платформ.

У результаті аналізу алгоритмів Instagram і TikTok можна зробити висновок, що обидві платформи мають великий вплив на ефективність маркетингових кампаній у 2024 році. Алгоритми цих соціальних мереж визначають, як контент досягає своєї аудиторії, що, в свою чергу, впливає на охоплення, взаємодію та конверсії. Instagram, орієнтуючись на оригінальний контент, взаємодію та актуальність, надає рівні можливості навіть новим акаунтам, а також заохочує контент, що відповідає трендам. Водночас TikTok, з фокусом на поведінкових сигналах користувачів, продовжує адаптувати свої рекомендаційні системи до переваг кожного індивідуального користувача, що дозволяє новим авторам швидко набирати популярність.

У 2024 році Instagram продовжує демонструвати зростання, особливо завдяки популярності Reels та інфлюенсерському маркетингу. TikTok, зберігаючи свою популярність серед молодшої аудиторії, активно залучає бренди до інтерактивних і короткотривалих рекламних кампаній. Обидві платформи надають рекламодавцям інструменти для налаштування

таргетування та персоналізації контенту, що сприяє більш ефективним маркетинговим кампаніям.

Загалом успішність маркетингових стратегій на цих платформах залежить від правильного використання алгоритмів для максимізації залучення та взаємодії з аудиторією, а також від здатності брендів швидко адаптуватися до змін у цифровому середовищі. Вибір між Instagram і TikTok для просування брендів повинен базуватися на специфіці бізнесу, характеристиках цільової аудиторії та маркетингових цілях.

### **Література:**

1. Коли краще викладати відео в TikTok: статистика, факти, лайфхаки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sendpulse.ua/blog/tiktok-posting-time> – Назва з екрана. – (дата звернення: 17.03.2025).
2. Instagram Reels Статистика, яку вам потрібно знати [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://predis.ai/uk/%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B8/Instagram-reel-%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0/> – (дата звернення: 17.03.2025).
3. Статистика Instagram за 2025 рік: останні дані про користувачів і зростання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://affmaven.com/uk/instagram-statistics/> – (дата звернення: 17.03.2025).
4. Летуновська Н.Є., Хоменко Л.М., Люльов О.В. та ін. Маркетинг у цифровому середовищі: підручник. Суми: Сумський державний університет, 2021. 259 с.

**Станкевич Максим Ігорович,**

*студент, спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування,  
Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку  
Національного університету «Львівська політехніка».*

*Науковий керівник: **Скорик Галина Іванівна**, к. е. н., доцентка кафедри  
теоретичної та прикладної економіки Інституту адміністрування,  
державного управління та професійного розвитку Національного університету  
«Львівська політехніка».*

## **СТІЙКІСТЬ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Банківська система – сукупність різних видів національних банків і кредитних установ, що діють в рамках загального грошово-кредитного механізму. Включає Центральний банк, мережу комерційних банків і інших кредитно-розрахункових центрів. Центральний банк проводить державну емісійну і валютну політику і є ядром резервної системи банківських операцій [1].

В умовах воєнних дій в Україні банківська система зазнає значних випробувань, що потребує адаптації та впровадження антикризових заходів. Важливими чинниками забезпечення її стійкості є макроекономічна стабільність, довіра населення та ефективна державна політика.

Основні виклики, з якими стикається банківська система України в умовах війни:

- Зниження доходів та зростання витрат: банки відзначають скорочення прибутків на тлі збільшення операційних витрат.
- Збільшення частки непрацюючих кредитів: економічна нестабільність призводить до зростання кількості кредитів, що не обслуговуються.
- Залежність від рефінансування НБУ: деякі банки стають більш залежними від дорогого рефінансування Національного банку України.
- Масова міграція населення: відтік клієнтів за кордон зменшує економічну активність та обсяги банківських операцій [2].
- Втрата персоналу: мобілізація та міграція призводять до скорочення кваліфікованих кадрів у банківському секторі.
- Корупція: непрозорі фінансові потоки та корупційні практики підривають довіру до банківської системи та створюють додаткові ризики [3].
- Руїнування інфраструктури: атаки на енергетичні та комунікаційні об'єкти ускладнюють безперебійну роботу банків та доступність фінансових послуг [4].
- Валютні обмеження: введення тимчасових валютних обмежень та фіксація офіційного курсу гривні впливають на валютний ринок та міжнародні розрахунки.

- Підвищення облікової ставки НБУ: різке зростання облікової ставки до 25% створює загрози для банківської системи, підвищуючи вартість кредитів та рефінансування.

Починає наростати конкуренція за надійних і платоспроможних українців. І, ймовірно, саме цей процес буде в найближчому майбутньому сприяти тому, що для громадян навіть в умовах значних безпекових та економічних проблем намагатимуться забезпечити найбільш зручний сервіс та лояльні умови обслуговування.

Банки зацікавлені в тому, щоб створити для громадян більш легкі у використанні сайти та мобільні додатки, інвестуючи кошти у діджиталізацію банківських операцій. Власне, процес значно прискорився під час коронакризи, але початок повномасштабної війни також стимулює цю роботу для забезпечення безпеки як працівників, так і клієнтів [2].

### **Література:**

1. Банківська система [Вікіпедія].-Режим доступу: <https://surl.li/guefwl>
2. Як війна змінила роботу банківської системи України [Уніан]: [веб-сайт]. – Режим доступу: <https://surl.li/wljjis>
3. Корупція та ризики для банківської системи [Finway] : [веб-сайт]. – Режим доступу: <https://surl.li/ulkstt>
4. Як банківській системі України вдається без збоїв працювати в умовах війни: [Finway] : [веб-сайт]. – Режим доступу: <https://surl.li/jtbvpo>

**Стрільчук Павло Миколайович,**  
**Дігалеви́ч Дмитро Олександрович,**  
*студенти, Національний університет «Острозька академія».*

## **СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ**

**Актуальність дослідження.** Аграрний сектор є однією з ключових галузей економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку країни та значну частку її експорту. Завдяки родючим ґрунтам і сприятливим кліматичним умовам Україна традиційно посідає провідні позиції у світовому виробництві зернових, олійних культур та продукції тваринництва.

На сьогодні сільське господарство формує близько 10-12% ВВП країни та є основним джерелом валютних надходжень. Україна входить до числа найбільших світових експортерів пшениці, кукурудзи, соняшникової олії та інших аграрних товарів. Водночас аграрний сектор є джерелом зайнятості для мільйонів українців, особливо у сільській місцевості.

Останніми роками сектор стикається з численними викликами: війна, руйнування інфраструктури, логістичні проблеми, знищення посівних площ, зміни клімату та необхідність впровадження сучасних технологій. Це зумовлює необхідність комплексного аналізу стану галузі та пошуку шляхів її розвитку в нових умовах.

**Мета дослідження** –провести аналіз сучасного стану аграрного сектору України, визначити основні проблеми, окреслити перспективи його розвитку в умовах воєнного та повоєнного періоду.

### **Завдання дослідження:**

1. Дослідити поточний стан сільського господарства України, основні тенденції та ключові показники.
2. Визначити основні проблеми та виклики, що стоять перед аграрним сектором.
3. Окреслити перспективи розвитку галузі, зокрема у контексті впровадження інновацій, інтеграції в європейські ринки та державної підтримки.
4. Визначити ефективні стратегії розвитку сільського господарства в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Основні показники аграрного сектору України:

- **Площа сільськогосподарських угідь:** До повномасштабної війни Україна мала близько 42,7 млн га сільськогосподарських земель, що становило приблизно 70% території країни.
- **Частка у ВВП:** Аграрний сектор забезпечував близько 10-12% валового внутрішнього продукту України, підкреслюючи його важливість для національної економіки.
- **Зайнятість населення:** У сільському господарстві було зайнято близько 14% працездатного населення країни, що свідчить про його значну роль у забезпеченні робочих місць, особливо в сільській місцевості.

### **Основні галузі аграрного сектору:**

1. **Рослинництво:** Україна є одним із провідних світових виробників зернових та олійних культур. До війни країна забезпечувала близько 10% світового експорту пшениці та понад 14% кукурудзи. Також Україна була найбільшим експортером соняшникової олії у світі.

2. **Тваринництво:** Ця галузь включає виробництво м'яса, молока та яєць. Хоча її частка в аграрному секторі поступається рослинництву, тваринництво залишається важливим для забезпечення внутрішнього ринку та експорту.

3. **Переробна промисловість:** Охоплює виробництво продуктів харчування та напоїв, включаючи борошно, олію, м'ясні та молочні продукти. Ця галузь додає вартість сільськогосподарській продукції та сприяє створенню робочих місць.

### **Вплив війни на аграрний сектор:**

1. **Втрати земель:** Через військові дії значна частина сільськогосподарських земель була окупована або замінована, що ускладнило або зробило неможливим їх використання. До війни Україна засівала близько 6 млн га озимої пшениці, але через окупацію та мінування площі посівів були скорочені.

2. **Логістичні проблеми:** Блокада портів та руйнування транспортної інфраструктури суттєво ускладнили експорт аграрної продукції. Це призвело до збільшення витрат на логістику та пошуку альтернативних шляхів постачання.

3. **Експортні обмеження:** Війна спричинила зниження обсягів експорту зернових та олійних культур. Урожай зернових та олійних культур знизився зі 107 млн тонн у 2021 році до прогнозованих 77 млн тонн у 2024 році.

Незважаючи на ці виклики, аграрний сектор України демонструє стійкість та адаптивність, продовжуючи відігравати ключову роль в економіці країни та забезпеченні продовольчої безпеки.

3. **Перспективи розвитку аграрного сектору України.** Аграрний сектор України є ключовою складовою економіки країни, забезпечуючи значну частку валового внутрішнього продукту та експорту. Попри виклики, з якими стикається галузь, існують значні перспективи для її розвитку.

4. **Розвиток інноваційних технологій.** Впровадження сучасних технологій є критичним для підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрного сектору.

- **Агротех та діджиталізація:** Використання цифрових рішень, таких як системи управління фермою, дрони для моніторингу посівів та сенсори для контролю стану ґрунту, дозволяє оптимізувати процеси та знижувати витрати.
- **Точне землеробство:** Застосування технологій точного землеробства, включаючи GPS-навігацію та автоматизовані системи внесення добрив, сприяє підвищенню врожайності та зменшенню негативного впливу на довкілля.

**5. Диверсифікація ринків збуту та покращення логістики.** Розширення географії експорту та вдосконалення логістичних ланцюгів є важливими для стабільності аграрного сектору.

- **Диверсифікація ринків збуту:** Орієнтація на нові ринки, зокрема в Азії та Африці, може зменшити залежність від традиційних партнерів та підвищити стійкість експорту.
- **Покращення логістики:** Інвестування в інфраструктуру, включаючи залізничні та автомобільні шляхи, а також розвиток портів, сприятиме зниженню витрат на транспортування та підвищенню конкурентоспроможності української продукції на світових ринках.

**6. Підтримка фермерських господарств та кооперативів.**

Малі та середні фермерські господарства є основою аграрного сектору, і їх підтримка є ключовою для сталого розвитку.

- **Фінансова підтримка:** Надання доступних кредитів та грантів для фермерів сприятиме модернізації виробництва та впровадженню новітніх технологій.
- **Розвиток кооперативів:** Сприяння об'єднанню фермерів у кооперативи дозволить їм спільно вирішувати питання збуту, закупівлі ресурсів та обміну досвідом, що підвищить їхню конкурентоспроможність.

**7. Європейська інтеграція та можливості для українських виробників.** Євроінтеграційні процеси відкривають нові перспективи для українського аграрного сектору.

- **Доступ до європейських ринків:** Відповідність української продукції європейським стандартам якості дозволить розширити експорт до країн ЄС.
- **Співпраця та обмін досвідом:** Участь у європейських програмах та проектах сприятиме впровадженню передових практик та технологій в українському сільському господарстві.

**8. Роль державної підтримки та міжнародних інвесторів.** Підтримка з боку держави та залучення іноземних інвестицій є важливими факторами розвитку галузі.

- **Державна підтримка:** Реалізація програм субсидій, податкових пільг та інших стимулів сприятиме розвитку аграрного сектору та залученню молоді до сільського господарства.
- **Міжнародні інвестори:** Залучення іноземного капіталу дозволить впроваджувати сучасні технології, підвищувати продуктивність та розширювати виробництво.

Таким чином, комплексний підхід, що включає впровадження інновацій, розширення ринків, підтримку фермерів, євроінтеграцію та активну державну політику, сприятиме сталому розвитку аграрного сектору України.

**Висновки.** Аграрний сектор України є стратегічно важливою галуззю економіки, що забезпечує продовольчу безпеку країни та значну частку експорту. Попри потенціал і природні ресурси, галузь стикається з серйозними

викликами, зокрема через наслідки війни, економічну нестабільність, зміну клімату та логістичні труднощі.

Сучасний стан аграрного сектору демонструє такі тенденції:

- Незважаючи на втрати частини сільськогосподарських угідь, аграрний сектор продовжує функціонувати та забезпечувати експорт продукції.
- Основні проблеми включають труднощі з фінансуванням, деградацію ґрунтів, блокаду портів, дефіцит робочої сили та кліматичні зміни.
- Для стабільного розвитку галузі необхідно впроваджувати сучасні технології, диверсифікувати ринки збуту, підтримувати фермерів і розвивати інфраструктуру.

## **2. Важливість реформ та інвестицій для майбутнього аграрного сектору**

Для відновлення та сталого розвитку сільського господарства потрібні комплексні реформи та активне залучення інвестицій.

### **Ключові напрями реформ:**

- Розширення державної підтримки аграріїв (субсидії, податкові пільги, страхування врожаїв).
- Лібералізація ринку землі з одночасним контролем за її використанням.
- Спрощення процедур експорту та імпорту, усунення бюрократичних бар'єрів.
- Розвиток екологічно чистого та органічного виробництва.

### **Роль інвестицій:**

- Впровадження інноваційних агротехнологій, що підвищують ефективність виробництва.
- Відновлення зруйнованої інфраструктури та покращення логістики.
- Підтримка кооперативів та малих фермерських господарств для підвищення їхньої конкурентоспроможності.

## **3. Заклик до обговорення та подальших досліджень**

Розвиток аграрного сектору України потребує активного залучення науковців, економістів, аграріїв та державних органів до спільного діалогу. Подальші дослідження мають зосередитися на:

- Вивченні адаптації сільського господарства до змін клімату.
- Аналізі впливу війни на структуру аграрного виробництва та можливості його відновлення.
- Дослідженні світових трендів у сільському господарстві та їх впровадженні в Україні.

Таким чином, майбутнє аграрного сектору України залежить від здатності галузі адаптуватися до нових умов, використовуючи сучасні технології, розширюючи співпрацю з міжнародними партнерами та ефективно впроваджуючи реформи. Обговорення та подальші дослідження цієї теми сприятимуть розробці стратегій, що допоможуть Україні зберегти та посилити свої позиції на світовому аграрному ринку.

**Література:**

1. Перспективи розвитку аграрного сектора України в умовах кліматичних ... niss.gov.ua
2. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та ... niss.gov.ua
3. Аналіз перспектив розвитку аграрного сектору економіки України sb-keip.kpi.ua
4. niss.gov.ua
5. «Щодо стану та проблем функціонування та розвитку аграрного сектору niss.gov.ua 23 січня 2019 р.

**Тищук Василь Ігорович .,**

*студент 1 курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 122 Комп'ютерні науки ОПП Управління проєктами. Національний університет «Острозька академія»*

*Науковий керівник: Ляховчук Сергій Васильович, викладач, фахівець-практик, кафедра інформаційних технологій та аналітики даних.*

## **УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ ОПИТУВАЛЬНИКА У МЕСЕНДЖЕРАХ (НА ПРИКЛАДІ TELEGRAM)**

### **Актуальність дослідження**

У сучасному цифровому середовищі опитувальники є важливим інструментом збору інформації. Вони широко застосовуються у маркетингових дослідженнях, соціологічних опитуваннях, аналізі зворотного зв'язку та в інших сферах. Завдяки зростаючій популярності месенджерів як засобу комунікації, використання чат-ботів для автоматизації процесу опитувань набуває особливого значення, оскільки спрощує комунікацію між респондентами та дослідниками, забезпечуючи оперативність, автоматизацію та інтеграцію з іншими інформаційними системами.

Telegram як платформа з високим рівнем доступності та гнучкими інструментами API стає перспективним середовищем для створення таких рішень. Проте ефективне управління життєвим циклом таких проєктів вимагає систематичного підходу, гнучких підходів розробки програмного забезпечення та застосування сучасних методологій проєктного менеджменту.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення підходів до автоматизації збору даних та оптимізації управління проєктами в умовах цифрової трансформації.

### **Життєвий цикл проєкту**

Життєвий цикл проєкту створення опитувальника у месенджерах складається з таких основних етапів:

1. Ініціація – визначення потреби у проєкті та цільової аудиторії, формування мети та завдань, аналіз ринку існуючих рішень.
2. Планування – розробка технічного завдання, вибір стеку технологій, визначення ключових функціональних вимог, створення графіка реалізації.
3. Розробка – створення архітектури, програмування основних модулів та програмування логіки взаємодії з користувачем, інтеграція бази даних.
4. Тестування та впровадження – перевірка функціональності, збір зворотного зв'язку, оптимізація процесів.
5. Експлуатація та підтримка – моніторинг роботи системи, оновлення, внесення змін відповідно до відгуків користувачів, масштабування.

### **Методологія дослідження**

Методологія управління проєктом включає застосування Agile-підходу з використанням SCRUM або Kanban, що дозволяє адаптувати процес розробки відповідно до змінних вимог.

Для оцінки ефективності застосовуються метрики якості роботи бота, такі як рівень залученості користувачів, швидкість обробки відповідей та точність отриманих даних.

### **Технічні аспекти**

При розробці бота необхідно враховувати:

- Використання Telegram API або інших інтерфейсів.
- Інтеграцію з базами даних (MySQL, MS SQL Server, Firebase тощо) для збереження відповідей.
- Забезпечення безпеки даних та дотримання конфіденційності.
- Тестування MVP (Minimum Viable Product) з подальшим збором зворотного зв'язку.
- Застосування інструментів трекінгу (Trello, Jira) та аналітики (Google Analytics for bots).

### **Висновки**

Управління життєвим циклом проекту створення опитувальника у месенджерах вимагає комплексного підходу, який враховує як загальні принципи проектного менеджменту, так і специфічні особливості розробки програмних продуктів для месенджерів. Застосування гнучких методологій розробки у поєднанні з традиційними інструментами управління проектами дозволяє ефективно планувати, контролювати та реалізовувати такі проекти, забезпечуючи контроль над часовими рамками, ресурсами та якістю кінцевого продукту.

### **Література:**

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. Project Management Institute, 2021. URL: <https://www.pmi.org/standards/pmbok> (дата звернення 25.02.2025)
2. Telegram Bot API Documentation. URL: <https://core.telegram.org/bots/api> (дата звернення 25.02.2025)
3. ISO/IEC/IEEE 12207:2017. Systems and Software Engineering – Software Life Cycle Processes. URL: <https://www.iso.org/standard/63712.html> (дата звернення 25.02.2025)

**Холодюк Мартіна Олександрівна,**

*студентка, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Мамонтова Наталія Анатоліївна, професор,*

*д. е. н., професор кафедри фінансів та бізнесу.*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Податки – це обов’язкові платежі, які сплачують фізичні та юридичні особи до бюджету держави, тому їх роль в країні є важливою, оскільки вони слугують джерелом фінансування для утримання державного апарату (зарплата працівників бюджетної сфери, пенсії, стипендії), фінансування інфраструктури, підтримки економіки та забезпечення обороноздатності України. Контроль та перевірка з боку податківців гарантує, що платники податків правильно обчислюють та сплачують податки, збори та інші платежі, що в свою чергу, допомагає запобігти ухиленню від сплати податків, що веде до справедливого розподілу податкового навантаження та збільшення доходів бюджету.

Згідно з ст. 61 Податкового кодексу України, податковий контроль – система заходів, що вживаються контролюючими органами та координуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну фінансову політику, з метою контролю правильності нарахування, повноти і своєчасності сплати податків і зборів, а також дотримання законодавства з питань регулювання обігу готівки, проведення розрахункових та касових операцій, патентування, ліцензування та іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи [1].

Існує декілька способів здійснення податкового контролю, зокрема:

- ведення реєстру платників податків, щоб мати інформацію про всіх, хто зобов’язаний сплачувати податки;
- збір і аналіз інформації про платників податків, щоб оцінити їх ризикованість та ймовірність порушення податкового законодавства;
- проведення планових та позапланових перевірок платників податків;
- моніторинг контрольованих операцій та опитування посадових, уповноважених та/або працівників платника податків щоб запобігти ухиленню від податків;
- облік та моніторинг діяльності фінансових агентів.

Контролюючі органи, в свою чергу, мають право проводити різні види перевірок. Види податкових перевірок наведено на рис.1.



**Рис. 1. Види податкових перевірок**

З початком повномасштабної війни в Україні Законом України від 12 травня 2022 року «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей податкового адміністрування податків, зборів та єдиного внеску під час дії воєнного, надзвичайного стану», дію податкових перевірок було тимчасово зупинено, щоб підтримати бізнес та зменшити адміністративний тиск в умовах воєнного стану, крім камеральних перевірок податкових декларацій, документальних позапланових та фактичних перевірок, але платники повинні і далі подавати декларації та сплачувати податки в установленому порядку [2].

Проте з 1 грудня 2023 року Законом України від 09.11.2023 №3453-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо скасування мораторію на проведення податкових перевірок» передбачено відновлення проведення перевірок, але все ж залишається перелік тих, кого не зможуть перевіряти податківці [3]. Під дію мораторію з 1 грудня 2023 року підпадає проведення документальних перевірок платників податків, які перебувають на спрощеній системі оподаткування (І та II група) та платників, чия податкова адреса знаходиться на тимчасово окупованих територіях, а також на територіях активних/можливих бойових дій. Мораторій також діятиме на фактичні перевірки за місцезнаходженням об'єктів оподаткування, які розташовані на тимчасово окупованих територіях, а також на територіях активних/можливих бойових дій.

Податкові перевірки є важливим інструментом забезпечення надходжень до бюджету, який є критичним для фінансування Збройних Сил України та інших пріоритетних напрямів в умовах воєнного стану. Скасування перевірок збільшує ризик ухилення від сплати податків, що може призвести до значних втрат бюджету. До прикладу у січні 2024 року податківці ДПС у Миколаївській області провели 66 документальних та фактичних перевірок, де за результатами цих перевірок до бюджету було донараховано грошових зобов'язань у розмірі 10,8 млн.грн [4].

Податкові перевірки допомагають створити рівні умови для ведення бізнесу, адже всі платники податків повинні однаково дотримуватися

податкового законодавства. Але варто враховувати, що в умовах воєнного стану багато підприємств не ведуть господарську діяльність, або ж ведуть її в обмежених масштабах та податкові перевірки можуть створювати додатковий тиск на бізнес та призвести до зменшення інвестицій, скорочення робочих місць та загального уповільнення економічного розвитку.

Отже, проведення перевірок та контроль зі сторони податківців в умовах воєнного стану має ряд спірних питань. Тому доцільно було б зосередити увагу на перевірках платників податків, які мають високі ризики недотримання податкового законодавства та спростити процедури проведення податкових перевірок.

### **Література:**

1. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI : станом на 29 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 13.02.2024).
2. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей податкового адміністрування податків, зборів та єдиного внеску під час дії воєнного, надзвичайного стану : Закон України від 12.05.2022 р. № 2260-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2260-20#Text> (дата звернення: 13.02.2024).
3. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо скасування мораторію на проведення податкових перевірок : Закон України від 09.11.2023 р. № 3453-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3453-20#Text> (дата звернення: 13.02.2024).
4. У бюджет донраховано майже 11 мільйонів гривень за результатами податкових перевірок. *mk.tax.gov.ua*. URL: <https://mk.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/754241.html>.

**Чайніков Дмитро Андрійович,**

*магістр, Національний університету «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Топішко Наталія Петрівна,*

*к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

## **КАДРОВА ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ: СКЛАДОВІ ТА ЕТАПИ ЇЇ ПРОЕКТУВАННЯ (нормування, програмування та моніторинг персоналу)**

Питання кадрової політики є актуальним для кожної організації, оскільки від ефективності управління персоналом залежить її загальна конкурентоспроможність, фінансова стабільність, продуктивність та рівень задоволення працівників. Правильно розроблена та реалізована кадрова політика дозволяє сформувати команду професійних, мотивованих співробітників, здатних досягати поставлених цілей організації.

Багато організацій стикаються з труднощами у розробці ефективної стратегії управління персоналом через такі фактори, як:

1. **Невідповідність між потребами організації та наявними навичками персоналу.** Організація може не мати доступу до фахівців з необхідними навичками або знаннями, що ускладнює досягнення стратегічних цілей.

2. **Недостатня мотивація співробітників.** Відсутність продуманих систем стимулювання (як фінансового, так і нематеріального) призводить до низького рівня залученості та зростання плинності кадрів.

3. **Проблеми з адаптацією нових співробітників.** Погано організована система адаптації нових працівників може призвести до низької ефективності, зниження продуктивності та зростання кількості звільнень.

4. **Неефективна система планування та оцінки персоналу.** Без дієвих механізмів моніторингу та оцінки результатів праці неможливо встановити реальні потреби в навчанні, розвитку та підвищенні кваліфікації персоналу.

5. **Проблеми з комунікацією та управлінням змінами.** Відсутність відкритого каналу комунікації та прозорості в ухваленні рішень може спричинити опір змінам та втрату довіри до керівництва.

Таким чином, проблема полягає в необхідності розробки комплексної кадрової політики, яка дозволяє залучати, утримувати та розвивати персонал відповідно до стратегічних цілей організації. Для цього потрібен системний підхід. Він включає такі етапи, як **нормування** (визначення кількісних і якісних параметрів роботи), **програмування** (планування та реалізація заходів для досягнення цілей), **моніторинг** (оцінка ефективності та коригування процесів).

Аналіз кадрової політики та стратегій управління персоналом організацій привертає увагу науковців, оскільки від цього залежить конкурентоспроможність підприємства, його адаптивність до змін у ринку праці та розвиток внутрішнього потенціалу співробітників. Розглянемо основні дослідження та публікації з цієї теми:

### 1. **Важливість кадрової політики для стійкого розвитку організацій:**

Науковці зазначають, що кадрова політика є стратегічним інструментом для досягнення довгострокових цілей. Кадрова політика допомагає забезпечити збалансоване управління людськими ресурсами, зменшити плинність кадрів і сприяти розвитку професійної культури в організації.

### 2. **Складові кадрової політики та їхня роль у формуванні стратегії:**

Дослідження вказують, що ефективна кадрова політика складається з нормування, програмування та моніторингу.

- **Нормування** – передбачає визначення вимог до персоналу та стандартизацію робочих процесів. Це допомагає створити чіткі очікування до співробітників.
- **Програмування** – спрямоване на планування роботи з персоналом, розробку програм навчання, адаптації, розвитку та мотивації.
- **Моніторинг** – забезпечує контроль за виконанням кадрової політики і дозволяє оцінювати результати впроваджених програм, виявляти сильні і слабкі сторони.

3. **Впровадження сучасних HR-технологій:** Дослідження показують, що використання HR-технологій (автоматизовані системи управління персоналом) значно покращує моніторинг і аналіз ефективності кадрової політики. Сучасні технології допомагають у зборі даних, полегшують обробку інформації та забезпечують швидкий доступ до аналітичних звітів.

### 4. **Моніторинг та аналіз результативності кадрової політики:**

Ключовим етапом кадрової політики є регулярний моніторинг і аналіз. Багато публікацій вказують на важливість оцінки ефективності кадрових ініціатив для коригування стратегії в залежності від змін внутрішніх та зовнішніх факторів.

5. **Вплив кадрової політики на мотивацію та залученість співробітників:** Публікації свідчать, що грамотно розроблена кадрова політика здатна підвищити рівень задоволеності роботою, що, своєю чергою, позитивно впливає на продуктивність та зменшує плинність кадрів.

6. **Роль стратегічного планування в управлінні персоналом:** У публікаціях підкреслюється, що стратегічне планування кадрової політики дозволяє адаптуватися до змін ринку праці та економічних умов. Це допомагає підтримувати конкурентоспроможність та забезпечує розвиток і зростання кваліфікаційного рівня персоналу.

Загалом, дослідження підтверджують важливість кадрової політики як ключового аспекту в управлінні персоналом. Вони підкреслюють необхідність адаптації політики до індивідуальних особливостей організації та змін у зовнішньому середовищі.

Кадрова політика та стратегія управління персоналом є основоположними компонентами успішного функціонування будь-якої організації. Вони формують цілісне уявлення про принципи, методи і підходи до роботи з персоналом, визначають етапи розробки та реалізації кадрової політики.

**1. Кадрова політика організації.** Кадрова політика охоплює систему поглядів і дій, спрямованих на управління трудовими ресурсами в організації. Вона включає відбір та залучення кадрів, розвиток, мотивацію, підтримку,

утримання та вихід працівників з компанії. Основними цілями кадрової політики є забезпечення організації компетентними, професійними кадрами, підвищення їх ефективності та збереження високого рівня задоволеності працівників.

**2. Складові кадрової політики.** Основні складові кадрової політики включають:

- **Відбір та адаптація персоналу** – процес залучення, оцінювання та відбору нових працівників для організації, створення сприятливих умов для їх швидкої адаптації до нової робочої атмосфери.
- **Розвиток та навчання персоналу** – передбачає організацію тренінгів, курсів та інших освітніх заходів для підвищення кваліфікації працівників.
- **Мотивація та стимулювання** – система матеріальних і нематеріальних заохочень, що сприяє досягненню високих показників продуктивності працівників.
- **Оцінка персоналу** – проводиться для визначення рівня компетентності працівників, їх відповідності вимогам посад та визначення напрямків для розвитку.
- **Кар'єрне планування та управління розвитком** – визначення можливостей кар'єрного зростання працівників та створення для них необхідних умов.
- **Контроль та моніторинг** – регулярна оцінка ефективності кадрової політики та внесення коректив для підвищення її дієвості.

**3. Етапи проектування кадрової політики.** Процес проектування кадрової політики включає три основні етапи:

- **Нормування.** Цей етап передбачає аналіз потреби в персоналі, визначення чисельності працівників, необхідних для досягнення цілей організації, а також розробку вимог до кадрів. Нормування допомагає забезпечити баланс між вимогами роботи та ресурсами організації, уникаючи перевантаження персоналу.
- **Програмування.** На цьому етапі розробляються конкретні програми розвитку персоналу, планується їх навчання та кар'єрний ріст. Програмування дозволяє визначити шлях досягнення цілей організації через оптимізацію процесу управління кадрами. Зокрема, залученням нових технологій, удосконаленням системи мотивації та адаптації.
- **Моніторинг.** Важливий етап, що передбачає регулярну оцінку результатів реалізації кадрової політики. Моніторинг дозволяє відстежувати, наскільки успішно виконуються завдання, своєчасно виявляти проблеми, а також коригувати кадрову політику відповідно до нових вимог або умов.

Отже, кадрова політика та стратегія управління персоналом є важливими складовими для забезпечення успіху та сталого розвитку будь-якої організації. Грамотна кадрова політика дозволяє залучити, утримати та розвинути необхідні таланти, сприяє підвищенню ефективності роботи працівників і зменшує ризик

плинності кадрів. Ключовими елементами цієї політики є відбір, адаптація, розвиток, мотивація та кар'єрне зростання персоналу.

Етапи проектування кадрової політики (нормування, програмування та моніторинг) забезпечують чітку структуру та контроль над процесами управління персоналом. Нормування допомагає визначити потреби організації в кадрах, програмування створює основу для розвитку працівників, а моніторинг дозволяє своєчасно оцінювати ефективність впроваджених заходів.

У сучасних умовах кадрова політика має бути гнучкою, адаптованою до швидких змін на ринку праці та орієнтованою на довгострокову перспективу. Ефективна кадрова стратегія не тільки сприяє досягненню цілей організації, але й підтримує мотивацію та задоволеність персоналу, що є важливими факторами для збереження конкурентоспроможності та сталого розвитку організації в умовах динамічного бізнес-середовища.

### **Література:**

1. Армстронг, М. Управління персоналом: Практичний посібник / М. Армстронг; пер. з англ. К.: Основи, 2004. 848 с.
2. Гончарова, Н. І. Стратегічне управління персоналом: підручник / Н. І. Гончарова. К.: Кондор, 2017. 404 с.
3. Десслер, Г. Управління персоналом: підручник / Г. Десслер; пер. з англ. К.: КНТ, 2018. 472 с.
4. Колот, А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. К.: КНЕУ, 2012. 337 с.
5. Білик, М. Д. Управління персоналом: методи та практики / М. Д. Білик, Л. П. Примостка. К.: ЦУЛ, 2013. 320 с.
6. Воротіна, Л. А. Кадрова політика підприємства: навчальний посібник / Л. А. Воротіна. Львів: Новий Світ, 2011. 288 с.
7. Міщенко, А. П. Управління розвитком персоналу: підручник / А. П. Міщенко, Н. М. Мельник. К.: Знання, 2014. 270 с.
8. Зятковський, І. В. Управління трудовими ресурсами та ефективність діяльності підприємства / І. В. Зятковський. – Х.: ХНТУСГ, 2020. – 215 с.

**Челик Аліна Василівна**

*студентка 1 курсу, Національний університет «Острозька академія».*

## **АДАПТАЦІЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ**

Адаптація податкової системи України в умовах воєнного стану є вкрай актуальною, оскільки воєнні дії суттєво вплинули на економічну ситуацію в країні, бізнес-активність та можливості наповнення бюджету.

З початком повномасштабного вторгнення в Україні було запроваджено низку податкових змін, зокрема тимчасові податкові пільги, спрощення адміністрування, а також зниження ставок податків. Законом України № 2118 від 3 березня 2022 року був встановлений мораторій на проведення будь-яких перевірок з питань оподаткування.

Під час воєнного стану було введено такі основні зміни в оподаткуванні:

- Запроваджено єдиний податок 2% замість податку на прибуток та ПДВ. Спрощена система доступна без обмежень щодо доходу та кількості працівників, але недоступна для певних сфер, таких як азартні ігри, імпорту авто, валютні обмінники, підакцизні товари тощо.
- Знижено акциз і ПДВ на пальне: акциз встановлено на рівні 0 євро за 100 літрів, ПДВ – знижено до 7%.
- Скасовано обов'язкові митні платежі при імпорті товарів і авто. Тобто фізичні особи можуть ввозити автомобілі без мита, акцизу та ПДВ. А також, безпосередньо фізичні та юридичні особи звільнені від мита на імпорту товарів (крім алкоголю та тютюнових виробів).
- Податкові пільги для окупованих і бойових територій:
  - Екологічний податок скасовано з 1 січня 2022 року до завершення воєнного стану.
  - Земельний податок і оренда плати – не стягуються з 1 березня 2022 року до кінця наступного року після скасування воєнного стану.

З метою поступового відновлення податкової системи після тимчасового зниження ставок, законодавство передбачає поетапне повернення до звичайного режиму оподаткування. Одним із кроків у цьому напрямку стало ухвалення 28 листопада 2024 року закону № 4015-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу та інших законів України щодо збалансування бюджетних надходжень під час воєнного стану», який набув чинності 1 грудня 2024 року. Документ передбачає суттєві зміни у податковій сфері, що безпосередньо впливають на громадян, бізнес та фінансові установи, зокрема перегляд ставок військового збору. Тож з 1 грудня 2024 року заробітна плата оподатковується за ставкою 5% (замість 1,5%), Фізичні особи-підприємці (ФОП) 1, 2 та 4 груп сплачують також військовий збір у розмірі 10% від мінімальної заробітної плати, а ФОП 3 групи та юридичні особи на спрощеній системі оподаткування сплачують 1% від доходу. Для військовослужбовців, безпосередньо ставка залишена на рівні 1,5%. Важливо зазначити, що запроваджена ставка 5% є тимчасовою, оскільки після завершення воєнного стану вона повернеться до рівня 1,5%.[1]

Досліджуючи певні податки, було проаналізовано їхнє надходження впродовж 2021-2024 років до бюджету міста Острог. Тож у таблиці 1 наведено податкові зміни в період протягом 2021-2024 роки, що безпосередньо дозволяє завдяки цим даним оцінити реальний стан адаптації податкової системи та вплив на бізнес і громадян на місцевому рівні під час воєнного стану.

Таблиця 1

**Податкові надходження міста Острог за 2021–2024 роки**

|   | Податки                                                                                                                                   | 2021 р.       | 2022 р.       | 2023 р.       | 2024 р.       |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1 | Єдиний податок з юридичних осіб                                                                                                           | 3 812 282,89  | 3 235 555,74  | 3 025 615,44  | 4 371 675,02  |
| 2 | Єдиний податок з фізичних осіб                                                                                                            | 17 649 385,68 | 17 702 983,95 | 21 846 772,15 | 30 887 708,82 |
| 3 | Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений юридичними особами, які є власниками об'єктів житлової нерухомості   | 35 003,28     | 30 910,17     | 8 675,20      | 19 448,14     |
| 4 | Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений фізичними особами, які є власниками об'єктів житлової нерухомості    | 232 107,11    | 239 596,33    | 351 250,06    | 686 558,70    |
| 5 | Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений фізичними особами, які є власниками об'єктів нежитлової нерухомості  | 668 668,11    | 1 141 232,53  | 1 142 914,27  | 2 388 942,04  |
| 6 | Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплачений юридичними особами, які є власниками об'єктів нежитлової нерухомості | 2 295 288,05  | 1 476 726,20  | 1 729 993,19  | 1 722 298,29  |
| 7 | Податок на доходи фізичних осіб, що сплачується податковими агентами, із доходів платника податку у вигляді заробітної плати              | 68 890 512,23 | 78 141 052,10 | 79 972 009,91 | 93 378 801,60 |
| 8 | Податок на доходи фізичних осіб, що сплачується податковими агентами, із доходів платника податку інших ніж заробітна плата               | 12 019 664,45 | 9 054 310,52  | 12 769 142,07 | 16 529 198,91 |
| 9 | Податок на доходи фізичних осіб, що сплачується фізичними особами за результатами річного декларування                                    | 505 477,07    | 294 213,85    | 783 562,18    | 1 653 769,45  |

Джерело: сформована автором на основі [2,3,4,5].

У табл. 1 наведено динаміку єдиного податку з юридичних та фізичних осіб. Тож протягом 2021-2023 років ми спостерігаємо поступове зниження надходжень від єдиного податку з юридичних осіб. Вважаємо, що основними причинами стали, як і загальне погіршення економічної ситуації через повномасштабне вторгнення у 2022 році, так і падіння купівельної спроможності населення, що теж могло вплинути на бізнес, а також безпосередньо зниження ставки для юридичних осіб платників єдиного податку 3 групи осіб. Проте 2024 рік показав суттєвий ріст надходжень – 4 371 675, 02 грн, що безпосередньо може бути пов'язано з адаптацією бізнесу до нових реалій.

На відміну від юридичних осіб, ситуація з єдиним податком із фізичних осіб демонструє стабільне зростання, особливо у 2023–2024 роках. Попри воєнний стан, сума податку збільшувалася, і основною причиною цього стало зростання кількості фізичних осіб-підприємців, а також збільшення бази оподаткування з єдиного податку. Зазначимо, що з 01.04.2022 підприємці – платники єдиного податку груп 1 та 2 були звільнені від його сплати до припинення або скасування воєнного стану в Україні. Адже через повномасштабне вторгнення багато людей з окупованих територій переїхали до міста Острог та частина з них відкрила тут власну справу. Тобто, в Острозі підприємництвом займалися не лише місцеві мешканці, а й переселенці, що призвело збільшення надходжень з єдиного податку фізичних осіб до місцевого бюджету.

Спад сплати ПДФО, що сплачується фізичними особами за результатами річного декларування у 2022 році (294 213,85 грн) пояснюється масовим припиненням діяльності підприємців на загальній системі оподаткування через війну. У 2024 році сума зросла до 1 653 769,45 грн, що свідчить про відновлення бізнесу, збільшення кількості підприємців на загальній системі.

Щодо ПДФО, що сплачується податковими агентами із заробітної плати, то війна на нього не вплинула. Навпаки, надходження стабільно зростали: у 2021 році – 68 890 512,23 грн, а у 2024 вже 93 378 801,60 грн. Це свідчить про стабільну виплату заробітних плат у місті, що позитивно впливає на місцевий бюджет.

Слід зазначити, що податок на нерухоме майно відмінне від земельної ділянки показує різні тенденції для фізичних і юридичних осіб.

#### **1. Житлова нерухомість:**

✓ **Юридичні особи:** у 2023 році податок знизився (8 675,20 грн) через зниження ставки з даного податку, що було ініційовано на рівні міста Острог для підтримки бізнесу. Проте у 2024 році він знову почав зростати (19 448,14 грн), адже зростає база оподаткування.

✓ **Фізичні особи:** спостерігається стабільне зростання, особливо у 2024 році (686 558,70 грн), оскільки ми не проживаємо на окупованій території й не маємо податкових пільг, передбачених для таких зон.

#### **2. Нежитлова нерухомість:**

✓ **Фізичні особи:** значне зростання податку (з 668 668,11 грн у 2021 році до 2 388 942,04 грн у 2024 році) зумовлене розвитком малого бізнесу та релокацією підприємців.

✓ **Юридичні особи:** податок демонструє нестабільність – у 2022 році відбулося падіння (1 476 726,20 грн), проте у 2023–2024 роках спостерігається часткове відновлення (≈1,7 млн грн). Це пояснюється тим, що для юридичних осіб було знижено ставку податку на нерухоме майно, відмінне від житлового.

Вважаємо, що фізичні особи активніше сплачують податок на нерухомість через обов'язковість нарахування та наявність штрафних санкцій у разі несплати. Водночас юридичні особи демонструють нестабільність у сплаті, оскільки раніше ставки податку знижували для їх підтримки. Проте, з поступовим відновленням економіки, податкове навантаження почали підвищувати, що може вплинути на подальшу динаміку надходжень.

Отже, адаптація податкової системи України до умов воєнного часу стала ключовим фактором підтримки економіки. Аналіз податкових надходжень у місті Острогож за 2021–2024 роки показав, що, попри кризу, економічна активність збереглася, а деякі податки навіть зросли. Таким чином, можемо сказати, що зниження податкового навантаження, а відповідно скасування перевірок допомогли бізнесу адаптуватися під час воєнного стану, що позитивно вплинуло на надходження до місцевих бюджетів. Для подальшої стабілізації варто продовжувати підтримку підприємництва та вдосконалювати податкову політику.

### **Література:**

1. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/232427\\_novats-podatkovogo-kodeksu-klyuchov-zmni-dlya-bznesu](https://biz.ligazakon.net/analytics/232427_novats-podatkovogo-kodeksu-klyuchov-zmni-dlya-bznesu)
2. Аналіз виконання доходів за 2021 р. URL: [2021 АНАЛІЗ ВИКОНАННЯ ДОХОДІВ за 2021.xls](#)
3. Аналіз виконання доходів за 2022 р. URL: [2022 АНАЛІЗ ВИКОНАННЯ ДОХОДІВ за 2022.xls](#)
4. Аналіз виконання доходів за 2023 р. URL: [2023 АНАЛІЗ ВИКОНАННЯ ДОХОДИ за 2023.xlsx](#)
5. Аналіз виконання доходів за 2024 р. URL: [2024 АНАЛІЗ ВИКОНАННЯ ДОХОДІВ за 2024.xls](#)

**Черній Анастасія Олексіївна,**

*студентка ОПП Управління проєктами МУП, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Клебан Юрій Вікторович, старший викладач кафедри інформаційних технологій та аналітики даних, фахівець-практик.*

## **ВИКОРИСТАННЯ МАШИННОГО НАВЧАННЯ У ВИЯВЛЕННІ ФІНАНСОВОГО ШАХРАЙСТВА**

Фінансове шахрайство постійно еволюціонує, кіберзлочинці постійно розвивають різні методи, такі як фішингові атаки, злом банківських систем, викрадення платіжних даних, впровадження шкідливого програмного забезпечення для отримання несанкціонованого доступу до фінансових ресурсів фізичних осіб та організацій. У 2025 році із розвитком технологій значної частки набуває нових ресурсів, до прикладу, на криптовалютних біржах, де шахраї маніпулюють цифровими активами.

Для протидії фінансовому шахрайству все частіше звертаються до інноваційних технологій автоматизованого аналізу даних, де ключову роль відіграють алгоритми машинного навчання. Ці передові методи дозволяють системам самостійно виявляти приховані закономірності у великих масивах фінансових транзакцій та адаптуватися до нових схем шахрайства без постійного втручання аналітиків.

Оскільки це явище є бінарним, в якому лише дві відповіді: наявність чи відсутність шахрайства, оперуючи математичним інструментарієм, проводиться багато досліджень моделей, здатних значно спростити вирішення таких задач. Найпопулярнішими рішеннями у галузі машинного навчання є моделі дерев рішень, зокрема Random Forest (RF), XGBoosting (XGB) чи LightGBM.

Генетичні алгоритми, натхненні процесами природної еволюції, пропонують інноваційний підхід до вирішення проблеми. Вони особливо ефективні при роботі з незбалансованими наборами даних, де шахрайські операції становлять меншість. Використовуючи принципи селекції та мутації, ці алгоритми здатні адаптуватися до нових схем шахрайства та покращувати точність виявлення підозрілих транзакцій.

Методи кластеризації, зокрема K-means, дозволяють групувати транзакції за подібними характеристиками, виявляючи аномальні патерни поведінки. В поєднанні з іншими методами, наприклад, з генетичними алгоритмами, вони демонструють високу ефективність у виявленні шахрайських операцій з кредитними картками.

Логістична регресія, попри свою відносну простоту, залишається одним із найпоширеніших методів, особливо для аналізу фінансової звітності та виявлення потенційних маніпуляцій з даними. Її перевага полягає у здатності встановлювати чіткі взаємозв'язки між різними фінансовими показниками та оцінювати ймовірність шахрайства.[1]

Важливо розуміти, що для ефективного виявлення шахрайських операцій критичним є правильне балансування навчальних даних. У реальному світі

шахрайські транзакції зазвичай становлять менше 1% від загального обсягу, що створює значний дисбаланс класів. Використання незбалансованих даних може призвести до того, що модель просто класифікуватиме всі транзакції як легітимні, досягаючи при цьому точності 99%, але повністю втрачаючи здатність виявляти шахрайство. Для вирішення цієї проблеми застосовують методи under-sampling легітимних транзакцій або over-sampling шахрайських випадків, наприклад, використовуючи технологію SMOTE.

Досліджуючи результативність цих моделей, певні автори зазначають, що ефективність RF моделі є найвищою, її точність у їхньому дослідженні становить 88%. Дещо менше (80%) має модель типу Support Vector Machines (SVM). Точність інших моделей становить менше 70%.[2]

Проте сама по собі метрика точності (accuracy) може бути оманливою для незбалансованих даних. Тому критично важливо аналізувати матрицю помилок (confusion matrix), яка показує співвідношення між правильно та неправильно класифікованими випадками. У контексті виявлення шахрайства особливу увагу приділяють метрикам precision (частка правильно виявлених шахрайських операцій серед усіх позначених як шахрайські) та recall (частка виявлених шахрайських операцій серед усіх реальних випадків шахрайства). Баланс між цими метриками часто виражають через F1-score, який є їх гармонічним середнім. Це дозволяє більш об'єктивно оцінювати ефективність моделей у виявленні шахрайських операцій.

Майбутнє виявлення фінансового шахрайства нерозривно пов'язане з розвитком глибинного навчання та графових нейронних мереж, які відкривають нові горизонти в аналізі складних фінансових взаємозв'язків. Особливу перспективу демонструють GNN-моделі, здатні інтегрувати та аналізувати дані з різноманітних джерел, створюючи цілісну картину фінансових транзакцій та виявляючи приховані шахрайські схеми.[3] Втім, перед дослідниками постають нові виклики: необхідність підвищення інтерпретованості моделей, забезпечення їх стійкості до постійно еволюціонуючих шахрайських тактик та ефективної обробки великих масивів розрізнених даних. Вирішення цих завдань визначатиме ефективність майбутніх систем протидії фінансовому шахрайству та їхню здатність захищати фінансові системи від дедалі витонченіших загроз.

### Література:

1. Ali A., Razak S. A., Othman S. H., Eisa T. A. E., Al-Dhaqm A., Nasser M., Elhassan T., Elshafie H., Saif A. Financial Fraud Detection Based on Machine Learning: A Systematic Literature Review. *Applied Sciences*. – 2022. – Vol. 12, No. 19. – P. 9637. – URL: <https://www.mdpi.com/2076-3417/12/19/9637> (Дата звернення: 18.02.2025)
2. Liu C., Chan Y., Kazmi S. H. A., Fu H. Financial Fraud Detection Model: Based on Random Forest. *International Journal of Economics and Finance*. – 2015. – Vol. 7, No. 7. – С. 178. – URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2625215](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2625215) (Дата звернення: 18.02.2025)

3. Zhu X., Ao X., Qin Z., Liu Y., He Q., Li J. Intelligent financial fraud detection practices in post-pandemic era. *Review*. – 2021. – Vol. 2, Issue 4100176. – URL: [https://www.cell.com/the-innovation/fulltext/S2666-6758\(21\)00101-6](https://www.cell.com/the-innovation/fulltext/S2666-6758(21)00101-6) (Дата звернення: 18.02.2025)

**Швецова Юлія Сергіївна,**

*студентка, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Фоміних Мар'яна Василівна,*

*викладачка кафедри менеджменту та маркетингу.*

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ РЕКЛАМИ**

Ринок реклами є важливою складовою частиною економічної діяльності та суспільної комунікації. Він охоплює безліч аспектів, що стосуються як економічних, так і соціальних процесів, і вимагає глибокого дослідження для забезпечення ефективного використання рекламних інструментів. У контексті розвитку сучасних технологій і глобалізації ринок реклами змінюється, відкриваючи нові можливості для рекламодавців, агентств та споживачів. Оскільки рекламний ринок є динамічним і багатоаспектним, важливо розуміти теоретичні основи його функціонування, щоб ефективно працювати з ним.

Ринок реклами – це сукупність усіх економічних відносин, які виникають у процесі надання рекламних послуг, у тому числі покупка і продаж рекламних площ, каналів, послуг по створенню реклами та її розповсюдження.

У теорії та практиці маркетингової діяльності використовують такі види реклами: традиційна реклама, телевізійна реклама, радіореклама, друкована реклама, зовнішня реклама, цифрова реклама, таргетована реклама в соціальних мережах, контекстна реклама в пошукових системах, банерна реклама на веб-сайтах, відеореклама на платформах, таких як YouTube, програматик-реклама.

Ринок реклами включає кілька ключових учасників, кожен з яких виконує свою роль в рекламному процесі.

Рекламодавці – це компанії або інші організації, які закуповують рекламу для просування своїх товарів і послуг. Їхня роль полягає в визначенні цілей рекламної кампанії, цільової аудиторії та виборі відповідних медіа-каналів. Рекламодавці можуть бути членами таких ринків: споживчого ринку – окремі особи та домовласники, які купують товари та послуги для особистого вжитку; ринку виробників – фірми, яким необхідні товари для використання їх у процесі виробництва; ринку проміжних продавців – організації, які придбають товари та послуги для наступного перепродажу їх із зиском для себе; ринку державних установ – державні організації, які купують товари та послуги або для наступного їх використання у сфері комунальних послуг, або для передачі цих товарів та послуг тим, хто їх потребує; міжнародного ринку – покупці за межами країни, включаючи зарубіжних споживачів, виробників, проміжних продавців та державні установи. Рекламодавці, хоч і мають багато спільного в організації рекламного процесу, особливо члени перших трьох ринків, відрізняються ще й за масштабами використання реклами та засобів масової інформації. Дрібних та великих рекламодавців розрізняють за інтенсивністю використання ними установ, що сприяють рекламному процесу, – рекламних агенцій та науково-дослідних організацій. Приватні особи та багато дрібних рекламодавців просто купують час або місце в засобах масової інформації, не звертаючись до рекламних агенцій, а тим більше – до організацій, що займаються науковими

дослідженнями. Великі рекламодавці співпрацюють з однією або кількома постійними рекламними агенціями, купують різні види дослідницьких послуг, а також здійснюють власними силами чи з допомогою залучених із зовні спеціалістів наукові дослідження.

Рекламні агентства – це посередники між рекламодавцями та медіа-компаніями. Агентства допомагають створювати рекламні кампанії, визначати бюджети та вибирати медіа-канали для розміщення реклами. Вони також займаються аналізом ефективності кампаній та оптимізацією витрат.

Найпопулярніші рекламні агенції в Україні:

Netpeak – одне з провідних агентств інтернет-маркетингу в Східній Європі. Компанія спеціалізується на просуванні сайтів, контекстній рекламі, email-маркетингу, SMM і веб-аналітиці. Працює з такими брендами як Prom.ua, Vodafone, Intertop, TripAdvisor і іншими. Всього в портфелі більш ніж 3000 проектів. В анкеті учасника Netpeak навів кейс інтернет-магазину EVA. Агентство збиралося запуснути товарні оголошення, але на той момент сайт не відповідав деяким вимогам Google Merchant Center. Фахівці Netpeak розробили стратегію просування та ефективно використовували інструменти Google Ads, поки сайт eva.ua допрацьовувався під вимоги платформи.

Агентство Promodo на ринку з 2004 року. У компанії працює понад 160 сертифікованих фахівців, що дозволяє підтримувати високий рівень послуг. Ось лише деякі з офіційних сертифікатів агентства: Promodo займається пошуковою оптимізацією, контекстною, банерною та таргетованою рекламою, оптимізує юзабіліті сайтів і вибудовує веб-аналітику. Також серед спеціалізацій агентства email-маркетинг, контент-маркетинг і SMM. У Promodo більш як 300 клієнтських проектів, в тому числі Rozetka, EVA, Moyu.ua, Intertop, Yakaboo та інші. "Через падіння попиту та втрату офлайну 0.4% власників вже закрили бізнес, понад 10% призупинили роботу. Тисячі людей, які працювали в цих компаніях, не мають можливості заробляти", – кажуть організатори.

Агентство Webpromo працює понад 12 років, має статуси Google Premier Partner і Facebook Marketing Partners. Що означає розширені можливості для налаштування рекламних кампаній. Серед клієнтів агентства: Coral Travel, KAN Development, "Ашан Україна", "Ощадбанк", Kernel, Vodafone та інші. З недавніх проектів особливо цікавий кейс просування Інституту вертебрології та реабілітації. Завданням Webpromo було підвищити ефективність верхніх етапів воронки прийняття рішення. Для цього агентство використовувало інструменти автоматизації креативів. Вони дозволили підвищити ефективність медійних рекламних каналів в розрізі конверсій. Результатом стало зростання конверсій на 75,63%. До того ж завдання ускладнювалася жорсткими правилами Google для просування клінік.

Цікавий факт. У 2012 році агентство відкрило академію інтернет-маркетингу WebPromoExperts. Відтоді проект випустив понад 7000 фахівців в різних напрямках.

Пропозиція на ринку реклами забезпечується різними медіа-каналами та інструментами. Медіа-компанії – традиційні медіа, такі як телевізійні канали, радіо і газети, залишаються важливими для певних сегментів ринку. Однак

сьогодні дедалі більше рекламодавців переходять на цифрові платформи. Соціальні мережі та веб-сайти – платформи як Facebook, Instagram, TikTok, Google та інші соціальні мережі стали основними майданчиками для реклами завдяки своєму широкому охопленню та можливості детального таргетингу. Інноваційні рекламні формати – з розвитком технологій з'являються нові можливості для реклами, такі як використання розширеної реальності (AR) або віртуальної реальності (VR), що додає нові інструменти для залучення аудиторії.

Попит і пропозиція на ринку реклами взаємодіють через механізм ціноутворення та вибір рекламних інструментів. Зміни в одному з цих факторів можуть впливати на інший:

Зміна попиту впливає на пропозицію: Коли попит на конкретний тип реклами (наприклад, в онлайн-середовищі) зростає, медіа-компанії та рекламні агентства пропонують більше відповідних послуг. Це призводить до розвитку нових цифрових платформ та оптимізації рекламних кампаній.

Зміна пропозиції стимулює попит: Якщо з'являються нові можливості для реклами, наприклад, нові інструменти таргетингу або рекламні технології, це може стимулювати збільшення попиту з боку рекламодавців, оскільки вони отримують більше можливостей для досягнення своїх цілей.

Поява нових рекламних платформ або технологій може сприяти зниженню вартості реклами та зробити її доступнішою для більшої кількості рекламодавців.

Сучасний ринок реклами зазнає значних змін під впливом новітніх технологій і змін у поведінці споживачів. Інтернет-платформи продовжують домінувати на ринку реклами завдяки можливостям точного таргетингу та персоналізації повідомлень. Зростання використання даних для таргетування реклами дозволяє рекламодавцям створювати більш персоналізовані кампанії, що підвищує ефективність реклами. Реклама стає більш інтерактивною завдяки можливості взаємодії з користувачами через соціальні мережі та мобільні додатки. Інновації в рекламних технологіях, такі як AR, VR і програматик-реклама, відкривають нові можливості для створення ефективних рекламних кампаній.

Отже, теоретичні аспекти дослідження ринку реклами включають аналіз основних учасників, факторів попиту та пропозиції, а також взаємодії між цими елементами. Ринок реклами постійно змінюється завдяки технологічним інноваціям, змінам у поведінці споживачів та економічним умовам. Рекламодавці, медіа-компанії та агентства повинні враховувати ці фактори, щоб забезпечити ефективність своїх рекламних кампаній у сучасному динамічному середовищі.

### Література:

1. Тенденції цифрової реклами в Україні та Європі у 2022 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pulse.admixeradvertising.com/ua/general/digital-advertising-trends-in-ukraine-and-europe/> – Назва з екрана. – (дата звернення: 17.03.2025).

2. Який вид реклами є найпоширенішим? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://voicemarketing.com.ua/blog/yaka-reklama-ye-efektyvnoyu-2/> – Назва з екрана. – (дата звернення: 17.03.2025).
3. Чернишова Л.О. Світовий ринок реклами: основні тенденції розвитку. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2021. Вип.56 С. 21-25.
4. Летуновська Н Є., Хоменко Л.М., Люльов О.В. та ін. Маркетинг у цифровому середовищі: підручник. Суми: Сумський державний університет, 2021. 259 с.

**Шендера Валентин Олександрович,**

*студент, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Новоселецька Анна Олександрівна, доктор філософії, викладачка кафедри менеджменту і маркетингу.*

## **CHIPS AND SCIENCE ACT ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РОЗВИТОК НАПІВПРОВІДНИКОВОЇ ГАЛУЗІ В США**

Напівпровідникова галузь відіграє важливу роль в технологічному прогресі не лише у США, а і у всьому світі. Напівпровідники використовують у виробництві різних пристроїв, таких як смартфони, комп'ютери, медичні прилади тощо. Без них неможливий розвиток новітніх технологій в сфері штучного інтелекту, біотехнологій, екологічно чистої енергетики.

США є однією з провідних країн світу в цій галузі, утримуючи 50,2% глобального ринку напівпровідників у 2023 році. Тому діяльність уряду спрямована на активну підтримку цієї індустрії. У 2022 році за адміністрації Джо Байдена був прийнятий CHIPS and Science Act (Закон про чіпи та науку), який санкціонує виділення 39 мільярдів доларів субсидій на виробництво напівпровідників на території США, 13 мільярдів – на дослідження в цій галузі та підготовку робочої сили. До цього закону входить також надання 25-відсоткових інвестиційних податкових пільг на витрати на виробниче обладнання. Цей закон має на меті посилення стійкості американського ланцюга постачання напівпровідників та протидію імпортом напівпровідників з Китаю.

За даними Semiconductor Industry Association з моменту першого представлення CHIPS у Конгресі компанії, що спеціалізуються на виробництві напівпровідникових екосистем, оголосили про понад 90 нових виробничих проєктів на загальну суму майже 450 мільярдів доларів США у 28 штатах. Згідно зі звітом Semiconductor Industry Association-Boston Consulting Group, опублікованим у травні 2024 року, прогнозується, що протягом десятиліття після набуття чинності CHIPS (2022-2032 роки) Сполучені Штати збільшать свої потужності з виробництва напівпровідників більш ніж утричі – це найвищий темп зростання у світі за цей період. У даному документі також передбачається, що до 2032 року частка США у виробництві високотехнологічних (менше 10 нм) мікросхем зросте до 28% світових потужностей і країна отримає 28% загальних світових капітальних витрат у період з 2024 по 2032 рік. Для порівняння, за відсутності закону CHIPS, за оцінками звіту, до 2032 року на долю США припадало б лише 9% світових капітальних витрат.

Розподіл допомоги між найбільшими виробниками на ринку, отриманої відповідно до закону CHIPS, наведено у Таблиці 1.

Таблиця 1

**Компанії, які отримали допомогу відповідно до закону CHIPS**

| Компанія             | Сума отриманої допомоги,<br>млрд \$ |
|----------------------|-------------------------------------|
| Intel                | 8,5                                 |
| TSMC                 | 6,6                                 |
| Samsung              | 6,4                                 |
| Micron               | 6,14                                |
| Global Foundries     | 1,5                                 |
| Microchip Technology | 0,162                               |
| Polar Semiconductor  | 0,12                                |
| BAE Systems          | 0,035                               |

Тобто найбільшу вигоду від цього закону отримали технологічні гіганти у цій індустрії, такі як Intel, TSMC та Samsung, що ще більше посилить їхні конкурентні позиції не тільки на ринку США, а і в міжнародному аспекті.

Отже, закон CHIPS відіграв значну роль в розвитку цієї галузі, значно розвинувши потенціал США на світовому ринку напівпровідників, давши поштовх у розвитку численних галузей науки, які на сьогодні є критично необхідними.

**Література:**

1. H.R.4346 – 117th Congress (2021-2022): CHIPS and Science Act – Congress.gov.: URL: [https://www.congress.gov/bill/117th-congress/house-bill/4346&ved=2ahUKEwiZvp6JiYCMAXW5g\\_0HHVCUFdcQFnoECEIQAQ&sqi=2&usg=AOvVaw0t11gJsnnGUMtmNaCRla8G](https://www.congress.gov/bill/117th-congress/house-bill/4346&ved=2ahUKEwiZvp6JiYCMAXW5g_0HHVCUFdcQFnoECEIQAQ&sqi=2&usg=AOvVaw0t11gJsnnGUMtmNaCRla8G)
2. 2024 State of the U.S. Semiconductor Industry – Semiconductor Industry Association.: URL: <https://www.semiconductors.org/2024-state-of-the-u-s-semiconductor-industry/>
3. Where the CHIPS Act money has gone – The Verge.: URL: <https://www.theverge.com/24166234/chips-act-funding-semiconductor-companies>

**Штундер Ніна Іллівна,**

*студентка, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Новоселецька Анна Олександрівна, докторка філософії, викладачка кафедри менеджменту і маркетингу.*

## **ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Воєнний стан суттєво впливає на всі сфери життя, особливо на систему освіти, яка відіграє ключову роль у формуванні людського капіталу та соціальної стабільності. Під час воєнного стану кадрова політика у сфері освіти зазнає значних трансформацій: виникає дефіцит педагогічних кадрів через мобілізацію, внутрішнє та зовнішнє переміщення, збільшується психологічне навантаження на освітян, зростає необхідність у нових формах навчання. Зміна кадрової політики вимагає негайної адаптації системи освіти до нових умов, що включає розробку механізмів збереження кадрового потенціалу, підвищення стійкості освітнього процесу та забезпечення належного функціонування навчальних закладів. Таким чином, постає проблема розробки та впровадження ефективної кадрової політики, яка зменшить негативний вплив воєнного стану для освітньої галузі.

Питання кадрової політики у сфері освіти розглядається багатьма дослідниками. Зокрема, в працях В. Кременя досліджено стратегічні напрями розвитку напрямів освіти [1], а Л. Лук'яненко аналізує проблему адаптації освітян до дистанційного навчання та змішаних форм освіти [2]. Ряд науковців, таких як О. Романов, підкреслюють важливість психологічної підтримки педагогічних кадрів у стресових ситуаціях, а також необхідність розробки державних програм підтримки освітян у кризовий період [3]. Крім того, міжнародний досвід адаптації освіти до умов збройних конфліктів висвітлено у дослідженнях ЮНЕСКО, де йдеться про необхідність залучення фінансової допомоги та розширення можливостей дистанційного навчання [5]. Дослідниками М. Слатвінським та С. Цимбал-Слатвінською наголошено на необхідності впровадження нових управлінських стратегій, орієнтованих на розвиток кадрового потенціалу в умовах кризових викликів [4]. Вони вказують важливість моделювання нової парадигми значення людського ресурсу в освіті, що стимулює пошук нестандартних концепцій управління персоналом під час війни. Інші дослідники висвітлюють проблему впровадження цифрових технологій у систему кадрового менеджменту. Головне у цій галузі- адаптація персоналу до зміни обставин, систематична розробка мотиваційних заходів для мотивації педагогічних кадрів з метою зменшення ризику їх втрати. Важливими, на їх думку, є перекваліфікація, підтримка здоров'я працівників і розвиток організаційної культури. Окремі науковці розглядають особливості управління освітнього простору в сучасних умовах і зазначають, що ефективне управління – це компетентна орієнтація у надзвичайних ситуаціях, ефективна кадрова та інформаційна політика, високий рівень організації освітнього процесу та вміння налагоджувати партнерство. Незважаючи на значний масив наукових

публікацій, питання кадрової політики залишається недостатньо дослідженим, що актуалізує необхідність подальшого вивчення цієї проблеми.

Воєнний стан, запроваджений в Україні, суттєво вплинув на кадрову політику у всіх сферах освіти у 2024–2025 роках. Однією із найважливіших змін є призначення керівників закладів освіти без конкурсного відбору. У частині 5 статті 10 Закону України "Про правовий режим воєнного стану"[7], під час дії воєнного стану особи, які претендують на посади керівників комунальних підприємств, установ, організацій [6], можуть бути призначені без конкурсного відбору. Для цього необхідно подати заяву, особову картку встановленого зразка, документи, що підтверджують громадянство України, освіту та досвід роботи згідно з вимогами законодавства. Термін перебування на посаді таких осіб обмежується 12 місяцями з дня припинення чи скасування воєнного стану.

Змінилася процедура продовження строкових трудових договорів із керівниками закладів освіти. Засновник закладу або уповноважений ним орган має право без проведення конкурсу продовжити строк дії трудового договору (контракту) з керівником закладу, але не більше ніж на шість місяців із дня припинення чи скасування воєнного стану.

Відбулось збільшення державного замовлення на підготовку фахівців. У 2024 році уряд збільшив державне замовлення на підготовку фахівців у галузях, які є найбільш затребуваними на ринку праці, зокрема в охороні здоров'я, воєнних науках, національній безпеці, будівництві та транспорті. Це суттєво вплинуло на зміну кадрової політики у сфері освіти, оскільки виникла потреба в підготовці більшої кількості фахівців для забезпечення цієї галузі.

Водночас на окремих територіях активних бойових дій гостро постало питання адаптації освітнього процесу до нових обставин функціонування освітніх закладів[8]. Міністерство освіти і науки України надало рекомендації щодо підготовки до нового 2024/2025 навчального року, враховуючи умови воєнного стану[8]. Зокрема, рекомендується розпочати навчальний рік раніше, використовувати суботні дні як робочі, планувати проведення заочно-екзаменаційної сесії та практичної підготовки в період з середини листопада 2024 року до середини березня 2025 року, а також за потреби продовжити освітній процес до кінця липня 2025 року. Ці заходи спрямовані на забезпечення безперервності освітнього процесу та адаптацію кадрової політики у сфері освіти до умов воєнного стану.

До не менш важливих змін у сфері освіти, спричинених військовими діями на території України, належать зменшення кількості педагогічних кадрів через мобілізацію та вимушене переміщення, підвищене навантаження на викладачів унаслідок дефіциту персоналу, необхідність швидкої адаптації до дистанційних та змішаних форм навчання, а також посилення психологічного тиску на освітян, що впливає на якість навчального процесу.

Нові умови функціонування освітніх закладів в Україні спричинили не лише вимушені зміни в їх діяльності, але і поставили низку викликів щодо формування та реалізації їх кадрової політики.

Серед головних викликів кадрової політики у сфері освіти під час війни можна виокремити:

- Дефіцит кваліфікованих кадрів через виїзд фахівців за кордон або їхню мобілізацію.
- Фінансові труднощі, зокрема затримки виплат заробітної плати та зменшення державного фінансування.
- Зниження мотивації педагогів, викликане емоційним вигоранням та нестабільністю.
- Технічні проблеми у впровадженні дистанційного навчання через нестачу ресурсів та цифрових навичок у частини педагогів.

Дистанційна освіта є справжнім порятунком для здобувачів освіти, які залишилися в окупації, виїхали за кордон або досі мешкають у прифронтових зонах. Однак реформи, які пропонує Міністерство освіти та науки в цій сфері, можуть позбавити багатьох переселенців і дітей, які перебувають в окупації, можливості навчатися за цією формою. Деякі з них ризикують втрачати доступ до української освіти взагалі. Крім того, інші педагоги можуть залишитися без роботи.

Для мінімізації негативних наслідків війни для освітньої сфери необхідно впроваджувати такі заходи:

1. Адаптовані умови праці: дистанційна робота, змішане навчання, перерозподіл навантаження між педагогами.
2. Підвищення кваліфікації: запровадження онлайн-курсів та тренінгів із кризового менеджменту.
3. Фінансова підтримка: залучення міжнародних грантів, державні доплати та підтримка внутрішньо переміщених педагогів.
4. Психологічна допомога: створення центрів емоційної підтримки для освітян.
5. Розробка державних програм підтримки педагогічних працівників.

Під час війни з'являються нові фактори, що впливають на освітній процес, зокрема повітряні тривоги та потреба ховатися в укриттях, втрата деяких навчальних закладах матеріально-технічної бази, психологічних труднощів, спричинених бойовими діями, зникненням безвісти, пораненнями чи загибеллю людей. Також значний вплив мають евакуація частин учасників освітнього процесу, мобілізація, а також активна волонтерська діяльність. Для розвитку якості, необхідно зменшити вплив цих чинників на освітній процес. Прикладом є ті освітні заклади, що швидше зорієнтувалися, адаптувалися, тому важливим фактором є потреба спілкуватися, обмінюватися ідеями, набутим досвідом та ефективними практиками забезпечення якості освіти. Саме сьогодні країна потребує багато фахівців у різних галузях для ліквідації наслідків війни. Основними завданнями кадрової політики в цей період є збереження професійного потенціалу, підтримка педагогів та забезпечення стабільного функціонування освітніх закладів. Запровадження дистанційного навчання, психологічна підтримка вчителів та фінансова стабілізація є ключовими аспектами кадрової політики в умовах війни.

**Література:**

1. Кремень В. Г. Освіта в умовах кризи: виклики та перспективи. – Київ: Інститут педагогіки НАПН України, 2022.
2. Лук'яненко Л. В. Цифрова трансформація освіти: виклики та можливості. // Освітній простір ХХІ століття. – 2023. – № 4. – С. 25–34.
3. Романов О. Психологічна підтримка освітян в умовах кризових ситуацій. – Харків: Освіта і наука, 2023.
4. Слатвінський, М., Цимбал-Слатвінська, С. (2023). Кадрова політика закладів вищої освіти в умовах кризових викликів. Економічні горизонти. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(26\).2023.291784](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).2023.291784)
5. UNESCO. Education in Emergencies: Responding to Crisis. – Paris: UNESCO Publishing, 2022.
6. Ірина Троян. «Нова українська школа». nus.org.ua, 2024.
7. Закон України « Про правовий режим воєнного стану». <https://ips.ligazakon.net/document/T001647>
8. Анастасія Дячкіна. «Українська правда». «Скільки коштує здобувати вищу освіту: огляд найпопулярніших вишів». 2024.

**Шум Анна Володимирівна,**

*студентка 2 курсу, Національний університет «Острозька академія».*

## **ТОВАРНА ТА МАРОЧНА СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ «PANDORA» В УКРАЇНІ**

Формування ефективної товарної та марочної стратегії є важливим аспектом конкурентоспроможності компаній на ювелірному ринку. Оцінка товарної та марочної структури їх продукції дає змогу визначити ринкові позиції та конкурентні переваги учасників ринку, а також оцінити загальні тенденції розвитку індустрії ювелірних виробів. В умовах зростаючої конкуренції серед міжнародних брендів ювелірних виробів особливо актуальним стає питання оптимізації асортименту та ефективного позиціонування продукції.

Компанія «Pandora» є одним із найвпізнаваніших брендів на світовому та українському ринку ювелірних виробів. Цей ювелірний бренд має датське походження і продає свою продукцію у більш ніж 100 країнах світу.

Бренд «Pandora», будучи одним із лідерів у сегменті модних прикрас, активно використовує стратегії персоналізації та розширення асортименту. Марочна структура «Pandora» побудована навколо головного бренду, який охоплює кілька ключових колекцій. Характерним підходом до формування та реалізації товарної стратегії є саме персоналізація виробів, що реалізується через колекцію «Pandora Moments», яка дозволяє клієнтам створювати унікальні комбінації прикрас завдяки змінним намистинам. Колекції «Pandora Timeless» та «Pandora Signature» зорієнтовані на поціновувачів класичного стилю та елегантності, що дає змогу залучати більш зрілу аудиторію. Молодіжна серія «Pandora ME» привертає увагу креативних споживачів завдяки яскравому дизайну та можливості створення власного унікального стилю.

Товарна структура бренду «Pandora» містить дві категорії виробів: ювелірні вироби та годинники. Ювелірні вироби містять широкий вибір аксесуарів таких, як каблучки, сережки, намиста, браслети, брошки, запонки, кулони, обручки, ланцюжки та шарми. Для їх виготовлення використовуються золото, срібло, платина, штучні алмази, муранське скло та перли. В асортиментній структурі «Pandora» домінують браслети та намистини (шарми), що забезпечують унікальність ювелірних композицій та високу рентабельність продажів.

Годинники представлені в різних стилях: чоловічі, жіночі, дитячі, елегантні, класичні та вінтажні. Вони виготовляються з золота, срібла, платини, натуральних і штучних алмазів, муранського скла, перлів, шкіри та металу. Використання якісних матеріалів дозволяє бренду підтримувати високу репутацію.

Вдало побудована асортиментна структура демонструє широкий вибір продукції бренду та використання різноманітних матеріалів для задоволення потреб споживачів різних сегментів. Залучення нових покупців відбувається завдяки випуску сезонних та обмежених колекцій, що стимулює попит та підвищує цінність продукції.

До основних конкурентів компанії «Pandora» на ринку ювелірних виробів України варто віднести бренди «Swarovski» та «Thomas Sabo», оскільки їхня продукція теж є популярною, асоціюється із розкішшю та має свої характерні особливості, що робить її впізнаваною серед споживачів. Так, «Swarovski» спеціалізується на розкоші та блиску, використовуючи у виробі фірмові кристали та активно співпрацюючи з відомими дизайнерами, що зміцнює його позиції у преміальному сегменті. У свою чергу, «Thomas Sabo» пропонує поєднання класичних та альтернативних стилів, орієнтуючись на ширшу аудиторію, включаючи чоловічий сегмент, що є його конкурентною перевагою. Тоді як «Pandora» фокусується на емоційному маркетингу, індивідуалізації прикрас та ексклюзивних партнерствах із відомими франшизами (Disney, Harry Potter), що дозволяє їй ефективно розширювати аудиторію.

Результати дослідження свідчать, що товарна та марочна стратегія Pandora орієнтована на створення емоційного зв'язку зі споживачем. Завдяки персоналізації, ексклюзивним колекціям та широкому асортименту бренд зберігає високу конкурентоспроможність, а використання стратегічних партнерств та маркетингових кампаній сприяє збільшенню ринкової частки.

### Література:

1. Методичні матеріали з навчальної дисципліни «Маркетинг» (теми 6, 7 та 8). URL: <https://moodle.oa.edu.ua/course/view.php?id=228#section-3>
2. Офіційний сайт «Pandora» URL: [https://e-pandora.ua/?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiA8sauBhB3EiwAruTRJh9oQqKXKomOtraG\\_y3Tpus2B\\_fVJM\\_e0SJDFSjRr6zPsZQ4rHxoCELAQAvD\\_BwE](https://e-pandora.ua/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA8sauBhB3EiwAruTRJh9oQqKXKomOtraG_y3Tpus2B_fVJM_e0SJDFSjRr6zPsZQ4rHxoCELAQAvD_BwE)
3. Pandora відмовилася від натуральних алмазів: акції компанії стрибнули вгору URL: [https://financy.24tv.ua/pandora-vidmovilasja-vid-naturalnih-almaziv-aktsiyi-novini-sogodni\\_n1617678](https://financy.24tv.ua/pandora-vidmovilasja-vid-naturalnih-almaziv-aktsiyi-novini-sogodni_n1617678)
4. <https://www.statista.com/search/?q=Pandora&p=1>
5. <https://www.brandwatch.com>
6. <https://www.swarovski.com/en-AA/>
7. <https://www.similarweb.com>

**Якимець Анастасія Василівна,**

*студентка, Національний університет «Острозька академія».*

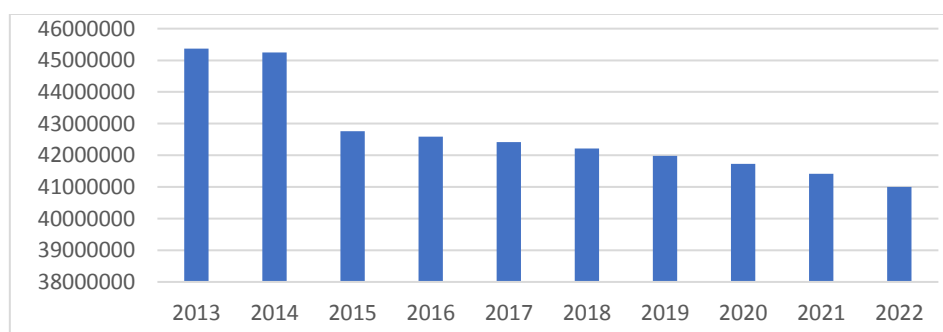
*Науковий керівник: Шулик Юлія Віталіївна, завідувачка кафедри фінансів та бізнесу, к. е. н., доцентка кафедри фінансів та бізнесу*

## **ДЕМОГРАФІЧНА КРИЗА ВОЄННОГО ЧАСУ: ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ**

Населення будь-якої країни відіграє ключову роль у її економічному та історичному розвитку, оскільки воно є основою господарських відносин. З одного боку, людина, працюючи в різних секторах економіки, створюючи підприємства чи надаючи послуги, виступає як трудовий ресурс, а з іншого – як споживач, що формує попит на товари та послуги. Саме тому зміни у демографічних процесах впливають на людський потенціал країни та визначають її економічні перспективи.

В останні роки Україна стикається з гострою демографічною кризою. Події, що випали на цей період, зокрема, війна та пандемія Covid-19 ще більше загострили цю ситуацію, адже їх наслідками стали: скорочення чисельності населення, зменшення народжуваності та посилення міграційних процесів. Проте найбільш негативним чинником впливу на і до того ж невтішну демографічну ситуацію в Україні стало повномасштабне вторгнення. Дослідження демографічних процесів є актуальним, з огляду на значну залежність від них стану соціально-економічної системи країни у цілому.

Аналізуючи динаміку зміни чисельності населення в Україні (рис.1) можна спостерігати, що темп приросту населення має негативну тенденцію. З 2013 року населення знизилось на 9,64%, тобто на 4375 тис.осіб. Найбільший спад припав на період з 2014-2015 рік та становив 5,49% (2486,2 тис.осіб), основною причиною цього стала тимчасова окупація Кримського півострова та районів у Донецькій та Луганській областях Росією в 2014 році.



**Рис. 1 Динаміка чисельності населення в Україні за 2013-2022 роки, осіб**

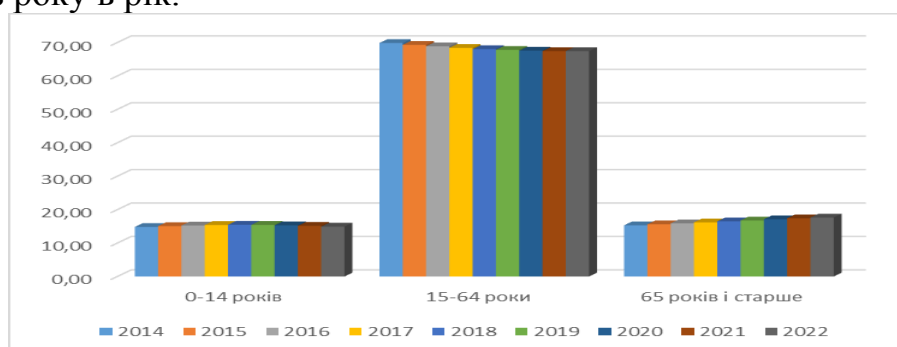
Джерело: складено автором на основі [6]

Динаміка загальної чисельності населення прямо залежить від природного приросту – різниці між кількістю народжених осіб та кількістю померлих.

З 2013 року природне скорочення населення в Україні збільшилось на 178,67%. Найгірша ситуація для країни спостерігалась в 2021 році, коли чисельність населення скоротилася на 118 902 осіб, порівняно з попереднім роком. Причиною такого спаду стало збільшення смертності, в тому році воно зросло на 15,79%, що в абсолютному значенні становить 97 428 осіб.

Однією з основних загроз економічного розвитку країн є старіння населення, адже, як зазначають науковці, демографічне старіння своїми основними економіко-демографічними наслідками матиме: скорочення чисельності та частки трудового активного населення (а відтак – формування з часом певного дефіциту робочої сили); збільшення демоекономічного (і, відповідно, податкового) навантаження на працездатне населення; скорочення фінансових можливостей для соціального забезпечення в умовах загального зростання попиту на соціальні послуги з боку осіб літнього віку, самотніх, малозабезпечених. Проте, виходячи з соціально-економічних позицій, найбільш суттєвим наслідком старіння населення є те, що ці демографічні тенденції зумовлюватимуть подальше скорочення бази відтворення трудового потенціалу [1].

Згідно зі шкалою ООН, населення вважається старим, якщо частка осіб віком 65+ років перевищує 7%. Досліджуючи структуру населення України за віковими категоріями (рис.2), можна побачити, що частка населення віком 65+ перевищує цей показник. Також помітна динаміка зростання чисельності старого населення з року в рік.



**Рис. 2 Візуалізація структури населення в Україні за віковими категоріями з 2014-2022 рік, %**

Джерело: складено автором на основі [6]

Загальний стан вікової структури населення характеризується коефіцієнтом демографічного навантаження непрацездатного населення на працездатне, який показує співвідношення між населенням працездатного віку та часткою непрацездатного населення. Високий рівень цього коефіцієнта може створювати додаткове навантаження на економіку країни та соціальні системи [2]. В Україні демографічне навантаження за аналізований період зростало та в 2022 році досягло 48,29%.

Високий рівень безробіття є однією з причин чому люди не хочуть народжувати дітей [3]. В Україні спостерігається нестабільна тенденція динаміки зміни рівня безробіття з періодами зростання та спаду. У 2013 році рівень безробіття становив 7,7%, у 2021 – 10,3%. Найвищий рівень безробіття був у 2021

році (10,3%). У 2014-2017 роках безробіття залишалося на високому рівні (9,5-9,9%), що пов'язано з економічною кризою та військовими подіями. У 2019 році показник знизився до 8,6%, але в 2020-2021 знову зріс через пандемію COVID-19 та її наслідки.

За даними західних експертів, населення на підконтрольній Україні території в 2025 році становить 29 мільйонів осіб, і ця цифра є достовірною [4].

Це скорочення обумовлене як високою смертністю, так і масовою міграцією. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, понад 6,9 мільйона українців виїхали за кордон, переважно жінки та діти, що призводить до дисбалансу в демографічній структурі та потенційного дефіциту робочої сили[5]. Найбільше українських біженців прийняли Німеччина, Польща та Чехія. За результатами різних опитувань, 25% наших співвітчизників сказали, що точно не повернуться до України, 25% запевнили, що обов'язково повернуться, коли закінчиться війна, а 50% – ще вагаються.

Війна та пов'язана з нею невизначеність призвели до різкого зниження рівня народжуваності. У 2024 році в Україні, за даними Міністерства юстиції, народилося лише близько 176 тисяч дітей, що є найнижчим показником за всю історію країни. Водночас зафіксовано 495 090 смертей, тобто на одного новонародженого припадає троє померлих.

Для подолання демографічної кризи Україна розробляє стратегії щодо повернення біженців та емігрантів. Зокрема, планується створення Міністерства єдності для сприяння поверненню українців з-за кордону та протидії російській пропаганді. Також розглядаються стимули для підвищення народжуваності, інвестиції в охорону здоров'я та освіту, а також створення сприятливих умов для економічного розвитку. Комплексний підхід до вирішення демографічних проблем є ключовим для забезпечення стабільного розвитку України в майбутньому.

### Література:

1. Романуха О.М. Соціально-економічні наслідки старіння населення України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. № 17.
2. Грищенко Д. М. Демографічна ситуація як чинник економічної безпеки України. *Науковий блог*. 2018.
3. Депопуляція в Україні: чи є майбутнє у нашої нації?. *tribun.com.ua*. URL: <https://tribun.com.ua/uk/113474-depopuljatsija-v-ukraini-chi-e-majbutne-u-nashoi-natsii> (дата звернення: 08.02.2025).
4. Васьковська В. Скільки людей проживає в Україні і скільки залишиться після війни: дані демографа. *Факти*. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20250312-skilky-lyudej-prozhyvaye-v-ukrayini-i-skilky-zalyshytsya-pislya-vijny-dani-demografa/> (дата звернення: 13.03.2025).
5. Ігнатова І. Хто житиме в Україні після війни: демограф стривожив прогнозом. *TCH.ua*. URL: [https://tsn.ua/exclusive/hto-zhitime-v-ukrayini-pislya-vijni-demograf-strivozhiv-prognozom-2762772.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://tsn.ua/exclusive/hto-zhitime-v-ukrayini-pislya-vijni-demograf-strivozhiv-prognozom-2762772.html?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 13.03.2025).
6. Eurostat. *Language selection* | *European Commission*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: 13.03.2025).

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Автомчук Софія Володимирівна</b><br>ВІД ІДЕЇ ДО УСПІХУ: ЯК UI/UX-ДИЗАЙН І МАРКЕТИНГ<br>ВИЗНАЧАЮТЬ МАЙБУТНЄ МОБІЛЬНИХ ДОДАТКІВ .....              | 3  |
| <b>Ангел Євген Євгенович</b><br>ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПІДТРИМКИ СЕКТОРА КУЛЬТУРИ<br>ТА КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ .....                  | 6  |
| <b>Арендарчук Богдана Андріївна</b><br>ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІД ЧАС ВІЙНИ .....                                                        | 9  |
| <b>Атаманюк Юліана Олексіївна</b><br>ІННОВАЦІЙНІ ПАРКИ ЯК ДРАЙВЕРИ РОЗВИТКУ<br>ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ІНДУСТРІЙ В УКРАЇНІ .....                        | 13 |
| <b>Бабич Катерина Іванівна</b><br>ПІДПРИЄМЕЦЬ ТА ЙОГО ДІЛОВІ ЯКОСТІ .....                                                                           | 16 |
| <b>Барнаткевич Діана Олександрівна</b><br>ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ АРХІТЕКТУРИ УКРАЇНИ .....                                                | 21 |
| <b>Бондарчук Владислав Олександрович</b><br>РОЗРОБКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТІ .....                                                     | 27 |
| <b>Букша В.</b><br>НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ .....                                                                                           | 29 |
| <b>ВЕРБА Вадим Вадимович</b><br>ЦИФРОВА КОМУНІКАЦІЯ УНІВЕРСИТЕТУ: УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ<br>ТА UX-ДИЗАЙН У СТВОРЕННІ ВЕБСАЙТУ КАФЕДРИ .....           | 33 |
| <b>Гаврилюк Віктор Валерійович</b><br>ЗАСТОСУВАННЯ КЛАСТЕРНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ ОЦІНКИ ПРИБУТКОВОСТІ<br>КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ..... | 35 |
| <b>Губернюк Олег Миколайович</b><br>ЯК КЕРУВАТИ ПЕРСОНАЛОМ, ЩОБ ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ<br>БУЛА ВИЩОЮ .....                                            | 37 |
| <b>Демидюк Дарина Сергіївна</b><br>БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ТА ЇХ ОЗНАКИ .....                                                                                | 39 |
| <b>Денисюк Юлія Олександрівна</b><br>КУЛЬТУРА КОМАНДИ ЯК ФУНДАМЕНТ УСПІШНОЇ РОЗРОБКИ<br>ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ .....                              | 44 |
| <b>Дячок Л. А.</b><br>ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....                                                                     | 47 |

|                                                                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Єлінецька Ірина Олегівна,<br/>Артеменко Марина Сергіївна,<br/>Василець Євгенія Миколаївна</b><br>КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА КОМПАНІЇ: МОТИВАЦІЯ СПІВРОБІТНИКІВ<br>ТА РИЗИКИ ..... | 49 |
| <b>Євтушок Максим Едуардович</b><br>РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СТВОРЕННІ ВІДЕОІГРИ В СЕТИНГУ<br>УНІВЕРСИТЕТУ НА РУШІ UNREAL ENGINE .....                                       | 51 |
| <b>Живко Олег Вікторович, Василець Євгенія Миколаївна</b><br>АДАПТИВНЕ КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: ВИЖИВАННЯ КОМПАНІЙ<br>ТА ЗРОСТАННЯ В ЕПОХУ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ .....                | 53 |
| <b>Живко Віктор Вікторович,<br/>Макієва Софія Олексіївна,<br/>Новзуров Амрі</b><br>ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ ЯК ПРИХОВАНА ЗАГРОЗА БЕЗПЕЦІ<br>ПРАЦІВНИКІВ ТА БЕЗПЕЦІ БІЗНЕСУ .....      | 55 |
| <b>Зборівець Ю. Б.</b><br>ФІНАНСОВІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ<br>ЕКОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ .....                                                                                   | 57 |
| <b>Калько Анатолій Сергійович</b><br>ОПТИМІЗАЦІЯ СПІВВІДНОШЕННЯ ВЛАСНОГО ТА ПОЗИКОВОГО<br>КАПІТАЛУ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ .....                                                  | 59 |
| <b>Климець Мирослава Петрівна</b><br>ВПЛИВ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНИХ ЦІННОСТЕЙ НА МАРКЕТИНГОВУ<br>ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА .....                                                         | 62 |
| <b>Коваль Сергій Борисович</b><br>ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ КРИЗ: ТИПИ ДЕРЖАВНИХ<br>ЗАХОДІВ ПІДТРИМКИ.....                                                                  | 65 |
| <b>Козак Володимир Володимирович</b><br>ЗАСТОСУВАННЯ C++ ДЛЯ РОЗРОБКИ ВЕБ-ДОДАТКІВ .....                                                                                        | 68 |
| <b>Кочеровська Ярина Олександрівна</b><br>БАНКІВСЬКА СИСТЕМА УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗИ: СТІЙКІСТЬ ТА<br>АДАПТАЦІЯ .....                                                            | 71 |
| <b>Кухарчук Яна Володимирівна</b><br>UI/UX-ДИЗАЙН ДЛЯ МОБІЛЬНИХ ДОДАТКІВ:<br>ЯК СТВОРИТИ ІНТУЇТИВНИЙ ІНТЕРФЕЙС.....                                                             | 73 |
| <b>Лефтер Д. О.</b><br>ЗАРОБІТЧАНИ ТА ЕКОНОМІКА: ЯК ПОВЕРНУТИ ТАЛАНТИ В УКРАЇНУ? .....                                                                                          | 76 |

|                                                                                                                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Марків Г. В., Марків Р. А.</b><br>ПАСИВНИЙ ДОХІД ЗА ДОПОМОГОЮ КРИПТОВАЛЮТИ НА<br>BINANCE EARN .....                                                                                               | 78  |
| <b>Мартинюк Роман Анатолійович</b><br>ОСОБЛИВОСТІ ТА ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ<br>УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....                                                                   | 81  |
| <b>Матвійчук Максим Михайлович</b><br>ВАЖЛИВІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПЛАТФОРМ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ<br>ПРОЄКТАМИ У СУЧАСНОМУ СВІТІ .....                                                                           | 85  |
| <b>Махлай Ангеліна Миколаївна</b><br>ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА В<br>УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ .....                                             | 87  |
| <b>Маховська І. І.</b><br>ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ<br>В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....                                                                                        | 89  |
| <b>Мізернюк І. С.</b><br>ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ<br>ПІДПРИЄМСТВА.....                                                                                                        | 92  |
| <b>Мініч Карина Вячеславівна</b><br>СТАН РИНКУ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ<br>ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ .....                                                                                 | 94  |
| <b>Нізамов Назарій Сергійович</b><br>ВПЛИВ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА СТРУКТУРУ<br>ЗАЙНЯТОСТІ ТА ДИНАМІКУ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ<br>ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОСТКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ..... | 100 |
| <b>Оніщук Ольга Володимирівна</b><br>ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ДОПОМОГ ДЛЯ ВПО В УКРАЇНІ<br>В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....                                                                              | 103 |
| <b>Піріжок Дмитро Володимирович</b><br>МОТИВАЦІЯ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ .....                                                                                                                         | 108 |
| <b>Рак Аліна Олександрівна</b><br>СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ .....                                                                                                              | 111 |
| <b>Рожак Ю. Р.</b><br>УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ:<br>СУТНІСТЬ, ФУНКЦІЇ ТА ПРИНЦИПИ.....                                                                                    | 116 |
| <b>Романюк Яна., Басалик Марія</b><br>ЕЛЕКТРОННЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКІВ В УКРАЇНІ.....                                                                                                             | 118 |
| <b>Рудницька Д. В.</b><br>ВПЛИВ АВТОМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ<br>НА ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ .....                                                                                                       | 121 |

**Самчук Дарина Юріївна**

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРАХУНКІВ З ОПЛАТИ ПРАЦІ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД.....124

**Сачук Юлія Валеріївна**ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО  
СТАНУ .....127**Сидор В. О.**УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ  
ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ .....129**Сковорода Анастасія Віталіївна**

ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ФІНАНСОВИХ КРИЗ .....131

**Скулкін Ольга Василівна**АЛГОРИТМИ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ (INSTAGRAM ТА ТІКТОК)  
ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ .....135**Станкевич Максим Ігорович**

СТІЙКІСТЬ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....139

**Стрільчук Павло Миколайович****Дігалеви́ч Дмитро Олександрович**

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ .....141

**Тищук Василь Ігорович**УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ  
ОПИТУВАЛЬНИКА У МЕСЕНДЖЕРАХ (НА ПРИКЛАДІ TELEGRAM) .....146**Холодюк Мартіна Олександрівна**ОСОБЛИВОСТІ ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ В УМОВАХ  
ВОЄННОГО СТАНУ .....148**Чайніков Дмитро Андрійович**КАДРОВА ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ОРГАНІЗАЦІЇ: СКЛАДОВІ ТА ЕТАПИ ЇЇ ПРОЕКТУВАННЯ  
(НОРМУВАННЯ, ПРОГРАМУВАННЯ ТА МОНІТОРИНГ ПЕРСОНАЛУ) .....151**Челик Аліна Василівна**АДАПТАЦІЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ  
В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ.....155**Черній Анастасія Олексіївна**ВИКОРИСТАННЯ МАШИННОГО НАВЧАННЯ У ВИЯВЛЕННІ  
ФІНАНСОВОГО ШАХРАЙСТВА.....159**Швецова Юлія Сергіївна**

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ РЕКЛАМИ .....162

**Шендера Валентин Олександрович**CHIPS AND SCIENCE ACT ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РОЗВИТОК  
НАПІВПРОВІДНИКОВОЇ ГАЛУЗІ В США .....166

**Штундер Ніна Іллівна**

ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОСВІТИ  
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....168

**Шум Анна Володимирівна**

ТОВАРНА ТА МАРОЧНА СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ «PANDORA» В УКРАЇНІ.....172

**Якимець Анастасія Василівна**

ДЕМОГРАФІЧНА КРИЗА ВОЄННОГО ЧАСУ:  
ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ.....174

Наукове видання

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

*Збірник наукових тез  
за матеріалами XXIII Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції  
молодих учених та студентів*

м. Острог, 19 березня 2025 р.

*Друкується в авторській редакції*

**Відповідальний за випуск** Наталія Топішко  
**Комп'ютерна верстка** Віктор Тарасенко

Підписано до друку 29.03.2024. Формат 60×84 1/16.  
Папір офсетний. Друк цифровий.  
Ум. друк. арк. 10,75. Ум. вид. арк. 10,8. Електронне видання.  
Гарнітура «TimesNewRoman».

Видавництво  
Національного університету «Острозька академія»  
Україна, 35800, Рівненська обл., м. Острог, вул. Семінарська, 2.  
Свідоцтво про державну реєстрацію РВ №1 від 8 серпня 2000 року.