

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 праць
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 праць 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. – 330 с.

DOI

УДК 330(8)
ББК 65.9(4)

Відповідальність за зміст статей несуть автори.

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

СЕКЦІЯ 1

Фінансова система України в умовах глобальних викликів та відновлення

Антонюк Євген Михайлович,

студент, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: Місай Володимир Віталійович., викладач,

фахівець-практик, кафедра інформаційних технологій та аналітики даних.

ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Постановка проблеми. Інтеграційні процеси у світовій економіці є ключовим фактором глобального розвитку. У сучасному світі глобалізація сприяє формуванню нових зв'язків між країнами, але водночас породжує низку викликів, таких як нерівномірний розподіл вигод між країнами, загроза втрати суверенітету, а також економічна залежність від зовнішніх ринків. Аналіз інтеграційних процесів дозволяє краще зрозуміти їх вплив на економіки окремих країн і глобальну економіку в цілому, що є важливим для прийняття ефективних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інтеграційні процеси привертають значну увагу науковців і практиків. Роботи таких авторів, як Гальчинський А. С. та Ковальчук А. І., розкривають економічні механізми регіональної інтеграції, наголошуючи на ролі лібералізації торгівлі та фінансової стабільності. У своїй книзі "Globalization and Its Discontents" Джозеф Стігліц аналізує негативні аспекти інтеграції, такі як посилення нерівності та втрати національного контролю над економікою.

Дослідження Світової організації торгівлі (СОТ) та звіти Міжнародного валютного фонду (МВФ) містять актуальні дані щодо впливу глобальних інтеграційних процесів на міжнародну торгівлю та інвестиції.

Попри багатий масив досліджень, залишаються нерозкритими аспекти впливу сучасних технологій, таких як цифровізація, на інтеграційні процеси та їх ефективність.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження визначити сутність, форми та етапи інтеграційних процесів у світовій економіці, оцінити їх вплив на економічний розвиток країн.

Завдання дослідження:

- Проаналізувати основні форми та етапи інтеграційних процесів.
- Визначити переваги та виклики економічної інтеграції.
- Оцінити роль інтеграційних об'єднань у сучасному світі.

Виклад основного матеріалу. Інтеграція – це процес об'єднання національних економік з метою створення спільного економічного простору.

Її головні форми:

- Зона вільної торгівлі (ЗВТ): скасування митних тарифів між країнами-учасниками.
- Митний союз: уніфікація зовнішньоторговельної політики.
- Спільний ринок: вільний рух капіталу, робочої сили та послуг.
- Економічний союз: координація економічних політик і спільна валюта.
- Політичний союз: найглибший рівень інтеграції, що охоплює політичну співпрацю.



Етапи інтеграційних процесів. Інтеграція економік різних країн – це тривалий і поетапний процес, який вимагає узгодженості рішень і готовності країн до поступового скорочення національних бар'єрів у торгівлі, регуляції та політиці.

Основні етапи інтеграційних процесів:

1. Лібералізація торгівлі. На першому етапі інтеграційного процесу країни-учасниці поступово усувають обмеження у взаємній торгівлі, такі як митні тарифи, квоти та нетарифні бар'єри. Це створює умови для зростання обсягів торгівлі між країнами, оскільки знижується вартість експорту й імпорту. Приклад: створення зон вільної торгівлі, таких як USMCA (колишня НАФТА), яка сприяє активному товарообміну між США, Канадою і Мексикою.

Переваги лібералізації:

- Підвищення доступу до іноземних ринків.
- Розширення асортименту товарів і послуг для споживачів.
- Зниження цін завдяки посиленню конкуренції.

2. Гармонізація економічної політики. Цей етап передбачає узгодження правил і стандартів, що регулюють економічну діяльність. Гармонізація охоплює податкове законодавство, митні правила, технічні регламенти, екологічні норми тощо. Основна мета – усунути розбіжності, які можуть перешкоджати ефективному економічному співробітництву.

Приклад: стандартизація виробничих норм у межах ЄС для зручності експорту-імпорту товарів.

Виклики:

- Необхідність компромісів між національними інтересами.
- Витрати на адаптацію місцевих підприємств до нових стандартів.

3. Угода про спільний ринок. На цьому етапі інтеграція стає глибшою, і країни забезпечують вільний рух факторів виробництва: товарів, послуг, капіталу та робочої сили. Це означає, що громадяни країн-учасниць можуть працювати, інвестувати та створювати бізнес у будь-якій країні блоку без обмежень. Приклад: Європейський спільний ринок, який дозволяє працівникам із Польщі чи Греції вільно працевлаштовуватися в Німеччині чи Франції.

Переваги:

- Ефективніше використання ресурсів.
- Можливість для бізнесу масштабувати діяльність у межах регіону.
- Зростання іноземних інвестицій.

Недоліки:

- Міграція кваліфікованих працівників із менш розвинених країн.
- Соціальні та культурні конфлікти через вплив робочої сили.

4. Формування єдиних наднаціональних інститутів. Останній етап інтеграції передбачає створення органів управління, які регулюють спільну політику та представляють інтереси всього блоку. Це може бути парламент, центральний банк, судові органи тощо. Наднаціональні інститути ухвалюють рішення, які обов'язкові для виконання всіма країнами-учасницями. Приклад: Європейський центральний банк, який визначає монетарну політику Єврозони, або Європейський суд, що забезпечує дотримання законодавства ЄС.

Переваги:

- Координація політики на високому рівні.
- Забезпечення стабільності економічного простору.
- Єдина позиція у відносинах із третіми країнами.

Виклики:

- Залежність національних урядів від рішень наднаціональних органів.
- Ризик втрати національного суверенітету.

Етапи інтеграційних процесів демонструють, як країни поступово переходять від простих домовленостей щодо торгівлі до створення глибоко інтегрованих економічних і політичних структур. Цей процес дозволяє забезпечити економічну вигоду та стабільність, але вимагає готовності до компромісів і співпраці на всіх рівнях.

Вплив інтеграції на економіку. Інтеграція економік країн сприяє формуванню стійких і взаємовигідних відносин між учасниками інтеграційних об'єднань. Вона створює значні можливості для економічного зростання, але також породжує виклики, які потребують стратегічного управління. Розглянемо основні переваги та виклики інтеграційних процесів.

Переваги інтеграції:

1. Економія від масштабу. Інтеграція дозволяє країнам оптимізувати використання ресурсів і досягати економії завдяки масштабному виробництву. Компанії в межах інтеграційних блоків отримують доступ до розширених

ринків, що зменшує витрати на одиницю продукції та підвищує конкурентоспроможність.

Дослідження: За даними Європейської комісії, створення спільного ринку ЄС дозволило країнам-учасникам збільшити ефективність промислового виробництва на 15–20% завдяки єдиним стандартам і вільному руху товарів.

2. Розширення ринків. Учасники інтеграційних об'єднань отримують доступ до нових споживчих і інвестиційних ринків. Це стимулює зростання експорту, залучення іноземного капіталу та розвиток бізнесу.

Приклад: інтеграція країн Центральної та Східної Європи до ЄС у 2004 році призвела до подвоєння обсягів торгівлі між країнами за перші десять років після вступу.

3. Технологічний розвиток. Інтеграція сприяє поширенню передових технологій і інновацій між країнами. Доступ до іноземних інвестицій і спільних програм, таких як Horizon Europe, дозволяє підприємствам інтеграційних об'єднань підвищувати свій технологічний рівень.

Приклад: ЄС активно фінансує спільні дослідницькі проекти, що дозволяють країнам-членам впроваджувати інноваційні рішення в енергетиці, медицині та цифровій економіці.

Виклики інтеграції:

1. Залежність від партнерів. Слабші економіки інтеграційних об'єднань часто стають залежними від сильніших партнерів. Це може призводити до домінування економічно розвинених країн, які отримують більші вигоди від інтеграції.

Приклад: У зоні євро більш розвинені країни, такі як Німеччина, користуються перевагами стабільної валюти, тоді як менш розвинені економіки, такі як Греція чи Португалія, стикаються з проблемами адаптації до суворих фінансових правил.

2. Соціальна нерівність. Розподіл вигод від інтеграції не завжди є рівномірним. Регіони та галузі, які мають доступ до ресурсів і технологій, виграють, тоді як периферійні регіони можуть відставати.

Дослідження: Згідно з дослідженнями Світового банку, у країнах ЄС, що приєдналися після 2004 року, зростання у великих містах і промислових центрах було значно вищим, ніж у сільських регіонах, що посилює внутрішню нерівність.

Інші аспекти впливу:

1. Фінансова стабільність. Спільна економічна політика в інтеграційних об'єднаннях може забезпечувати більшу стійкість до глобальних економічних криз. Наприклад, створення Європейського стабілізаційного механізму (ESM) дозволило країнам єврозони ефективніше реагувати на фінансові виклики, такі як криза 2008–2009 років.

2. Політична співпраця. Інтеграція сприяє гармонізації політичних процесів і зниженню ризику міждержавних конфліктів. ЄС є прикладом того, як економічна співпраця може перетворитися на інструмент мирного співіснування.

Інтеграція є потужним інструментом розвитку, що забезпечує країнам доступ до більших ринків, інвестицій і технологій. Водночас для досягнення справедливого розподілу вигод необхідно враховувати ризики, пов'язані із соціальною нерівністю та економічною залежністю слабших учасників. Гармонізація політик і розвиток інфраструктури можуть мінімізувати ці виклики та забезпечити сталість інтеграційних процесів.

Приклади інтеграційних об'єднань.

- Європейський Союз (ЄС): найбільш успішний приклад глибокої інтеграції.
- АСЕАН: об'єднання Південно-Східної Азії, спрямоване на економічний розвиток регіону.
- НАФТА (USMCA): угода між США, Канадою та Мексикою для спрощення торгівлі.

Виклики сучасності. Сучасні інтеграційні процеси стикаються з:

- Глобальними кризами: пандемія COVID-19 виявила залежність країн від глобальних ланцюгів постачання.
- Технологічними змінами: інтеграція вимагає нових підходів до цифрової економіки.
- Екологічними проблемами: інтеграція повинна враховувати сталість і боротьбу зі змінами клімату.

Висновки. Інтеграційні процеси відіграють ключову роль у сучасній світовій економіці, сприяючи економічному зростанню, технологічному прогресу та зміцненню міжнародних відносин. Вивчення сутності, етапів, форм та впливу інтеграції дозволяє виділити як її значні переваги, так і виклики, які потребують уваги.

- Переваги інтеграції: Інтеграція створює умови для ефективного використання ресурсів і забезпечує економію від масштабу, що дозволяє компаніям знижувати витрати і підвищувати конкурентоспроможність. Розширення ринків сприяє зростанню експорту та залученню іноземних інвестицій, тоді як обмін технологіями й інноваціями між країнами-учасницями підвищує рівень їхнього економічного розвитку.
- Етапи інтеграції: Інтеграція відбувається поступово, починаючи з лібералізації торгівлі та гармонізації політики, досягненням спільного ринку та формуванням єдиних наднаціональних інститутів. Цей процес дозволяє уникати різких змін і забезпечує поступове пристосування економік до нових умов.
- Роль інтеграційних об'єднань: Інтеграційні утворення, такі як ЄС, АСЕАН або НАФТА, демонструють, що співпраця між країнами може сприяти створенню стійких економічних блоків. Вони забезпечують країнам-учасницям фінансову стабільність, захист від зовнішніх криз і розширення можливостей для взаємодії.
- Виклики інтеграції: Попри очевидні переваги, інтеграційні процеси супроводжуються певними проблемами. Залежність слабших економік від сильніших партнерів створює ризик економічного домінування, а

нерівномірний розподіл вигод посилює соціальні та економічні диспропорції. Інтеграція також може обмежувати суверенітет країн у прийнятті власних економічних рішень.

- Рекомендації для подальшого розвитку: Для подолання викликів інтеграції необхідно запроваджувати політики, спрямовані на вирівнювання рівня розвитку країн-учасниць. Створення механізмів компенсації для менш розвинених регіонів та підтримка соціально значущих галузей допоможуть мінімізувати негативні наслідки. Гармонізація стандартів, інвестування в інфраструктуру та інновації є ключовими аспектами, що дозволять інтеграційним процесам залишатися джерелом стійкого розвитку.

Література:

1. Гальчинський А. С. Глобальна економіка. Київ: Вища школа, 2020. 412 с. У праці автор аналізує основні процеси глобалізації та інтеграції у світовій економіці, акцентуючи увагу на ролі спільних ринків і валютних союзів.
2. Ковальчук А. І. Економічна інтеграція: теорія та практика. Харків: Фоліо, 2018. 320 с. У монографії розглянуто механізми функціонування інтеграційних об'єднань, особливості етапів інтеграції, а також вплив на економіки країн-учасниць.
3. Stiglitz J. Globalization and Its Discontents. W. W. Norton & Company, 2017. 480 p. Праця Нобелівського лауреата, в якій він критично аналізує наслідки глобалізації та інтеграційних процесів для країн, що розвиваються, а також для розвинених економік.
4. Михасюк І. Р. Міжнародна економіка. Львів: Магнолія, 2019. 368 с. Автор детально описує основи міжнародної торгівлі, інтеграції та глобалізації, а також роль міждержавних організацій у цих процесах.
5. Звіт Європейської комісії (European Commission). The Single Market at 30: Assessment of Progress and Impact. European Union, 2023. Доступ: <https://ec.europa.eu>. У звіті представлено аналіз впливу спільного ринку ЄС на економіки країн-учасниць, зокрема на торгівлю, інвестиції та технологічний розвиток.
6. Світова організація торгівлі (World Trade Organization) World Trade Statistical Review 2023. WTO Publications. Доступ: <https://www.wto.org>. У документі наведено статистичний аналіз світової торгівлі, вплив інтеграції на міжнародний обмін товарами та послугами.
7. OECD Economic Policy Reforms 2023: Going for Growth. OECD Publishing. Доступ: <https://www.oecd.org>. У звіті розглянуто структурні реформи та економічну політику, що сприяють інтеграції та зростанню економік.

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*

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВАЛІДУС СПЕЦАВТО»

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні спричинила глибоку економічну кризу, руйнування інфраструктури та вимушене переміщення підприємств. У цих складних умовах машинобудівна галузь набуває стратегічного значення, оскільки її потенціал може стати ключовим фактором для відновлення економіки та забезпечення обороноздатності країни. Попри фінансові труднощі та втрати виробничих потужностей, машинобудівні підприємства залишаються невід'ємною частиною економічної системи, підтримуючи інші галузі промисловості. Для подолання кризи та забезпечення стійкого розвитку важливо детально оцінити поточний стан машинобудівного комплексу та визначити способи його адаптації до нових реалій воєнного та післявоєнного періоду, зокрема через оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання ресурсів.

Ефективне управління витратами у машинобудівній компанії є одним із основних методів збільшення прибутку та підвищення ефективності роботи, а оптимізація невиробничих витрат відіграє важливу роль у покращенні управління. Це дає змогу одночасно скорочувати витрати й підвищувати прибутковість за рахунок зростання обсягів реалізації продукції. Подальший розвиток підприємства та його конкурентоспроможність на ринку значною мірою залежать від ефективності роботи та організації збуту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукових праць, присвячених питанням управління витратами комерційної діяльності підприємств, існує відносно мало, а практичні аспекти цієї сфери ще недостатньо досліджені. В умовах ринку особливої актуальності набуває оптимізація витрат машинобудівного підприємства, оскільки вона є важливим чинником його сталого розвитку. Вивчення цієї теми сприятиме зміцненню економічного потенціалу як окремих підприємств, так і економіки країни загалом. Наукові праці вітчизняних дослідників, таких як І.А. Шейко, В.В. Бойко, О.Ю. Будинська, В.В. Шарко, Н.М. Фідровська присвячені дослідженню теоретичних і практичних аспектів ефективного функціонування машинобудівних підприємств в Україні. Серед зарубіжних учених варто відзначити дослідження К.Дж. Хаттена та Дж.М. Хігінса, Г. Я. Гольдотейна, А.А. Томпсона та Р.В. Робінсона, які присвячені вивченню основ ефективного функціонування промислових підприємств, зокрема своїх працях вони наголошують на важливості зниження витрат шляхом їх оптимізації, що має базуватися на прийнятті обґрунтованих управлінських рішень із використанням техніко-економічного та аналітичного обґрунтування. Водночас низка питань,

зокрема оцінка рівня ефективності діяльності підприємств, потребує подальших досліджень.

Мета і завдання дослідження: визначити основні теоретичні аспекти оптимізації витрат на підприємстві, проаналізувати стан машинобудівного підприємства на прикладі ТОВ «Валідус Спецавто», ідентифікувати основні статті витрат та розробити рекомендації щодо оптимізації витрат на даному підприємстві з метою збільшення фінансової стійкості.

Виклад основного матеріалу. В умовах жорсткої конкуренції та нестабільного економічного середовища оптимізація витрат дозволяє не лише зменшити собівартість продукції, а й підвищити рентабельність, конкурентоспроможність і фінансову стійкість, тому ефективне управління витратами є ключовим фактором успішної діяльності будь-якого підприємства. Особливістю машинобудівних підприємств є складна структура витрат, яка охоплює як виробничі, так і невиробничі статті. В умовах ринкової економіки значення останніх постійно зростає, оскільки ефективність роботи компанії вже не вимірюється лише обсягами виробництва, а залежить від оптимального використання ресурсів, впровадження інновацій та підвищення продуктивності. Компанія може безперервно збільшувати виробничі потужності, водночас накопичуючи продукцію на складі, не отримуючи при цьому доходу від її реалізації. Фактичний рівень прибутків виробничого підприємства напряму визначається ефективністю процесу збуту виготовленої продукції.

У своїй науковій роботі Присяжнюк Л. Г. писав: «Машинобудівну галузь без перебільшення можна назвати основою промислового виробництва будь-якої країни. Важливість стабільного розвитку машинобудівної галузі для економіки визначається тим фактом, що протягом кількох століть машинобудівна галузь залишається єдиним постачальником капітальних ресурсів до підприємств усіх галузей. Машинобудування забезпечує будь-яке виробництво машинами та обладнанням, а населення – предметами споживання. Від ступеня розвитку машинобудування, в кінцевому підсумку, залежить стійкість та ефективність розвитку інших секторів й всієї економіки в цілому». [1, с. 3]

Машинобудівний комплекс є базовою галуззю економіки та її головним елементом, що визначає стан виробничого потенціалу та обороноздатності держави, стійке функціонування всіх галузей промисловості та наповнення споживчого ринку. «Машинобудівний сектор України налічує 16 448 підприємств, серед яких 4 581 – це фізичні особи-підприємці, що займаються виробництвом різних видів машин та устаткування, а також приладів і апаратури.

Державна служба статистики виділяє чотири основних складових машинобудівної галузі:

- Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції;
- Виробництво електричного устаткування;
- Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів;
- Виробництво інших транспортних засобів ». [2]

У процесі виробництва продукції на машинобудівному підприємстві витрати збільшуються поступово, відповідно до готовності продукції. На кожному етапі виробництва додаються нові витрати, пов'язані з використанням матеріалів, оплатою праці, енергоресурсами, амортизацією обладнання та іншими витратними статтями. У результаті загальна собівартість продукції формується шляхом накопичення витрат на всіх стадіях технологічного процесу. Розрахунок витрат здійснюється з урахуванням цього поступового зростання, що дозволяє підприємству ефективно контролювати фінансові показники, аналізувати витрати на кожному виробничому етапі та оптимізувати їх для підвищення рентабельності виробництва.

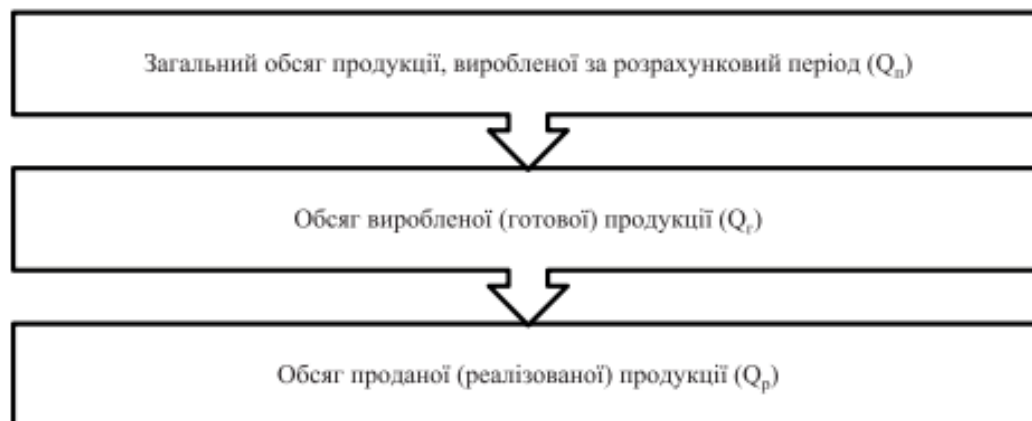


Рис. 1. Взаємозв'язок обсягів продукції та витрат за підвищенням ступеня її готовності

У представленій на рис. 1 схемі можливі винятки. Наприклад, якщо підприємство виготовляє технічно нескладну продукцію, виробничий цикл якої повністю вкладається в один розрахунковий період (зазвичай календарний рік), то загальний обсяг випущеної продукції (Q_n), кількість готової продукції (Q_r) та обсяг реалізованої продукції (Q_p) будуть однаковими. Це означає, що витрати на виробництво всієї продукції, витрати на готову продукцію та витрати на реалізовану продукцію також будуть рівні. Проте такі ситуації зустрічаються рідко, оскільки вони передбачають, що виробничий процес починається на початку року без залишків попереднього періоду і завершується до кінця року без утворення незавершеного виробництва. На практиці ж машинобудівні підприємства працюють безперервно, що призводить до наявності незавершеного виробництва на кінець кожного розрахункового періоду. Розмір допустимого обсягу незавершеного виробництва залежить від тривалості виробничого циклу та типу виробництва (одиничне, серійне або масове). Основним завданням при плануванні витрат є забезпечення такого балансу між факторами, що впливають на собівартість, при якому заданий обсяг продукції буде виготовлений із мінімальними витратами.

Основою функціонування машинобудівного підприємства є система управління, в якій однією з ключових функцій виступає контроль та оптимізація витрат. Науковець Л. Г. Присяжнюк виділяє, що: «Управління витратами підприємства – це складний багатогранний процес, оптимізація витрат не може

бути досягнена, лише за рахунок поодиноких рішень, що стосуються однієї ланки господарювання. Якісне управління витратами – це процес, що складається з комплексу дій та рішень, котрі охоплюють як зовнішнє так і внутрішнє середовище підприємства»[3, с. 1]

Фінансові витрати підприємства відіграють ключову роль у формуванні його прибутку, а в умовах сучасного ринку ефективне функціонування машинобудівного підприємства неможливе без налагодженої системи планування та контролю витрат. Основним завданням аналізу витрат є всебічне вивчення фактичних показників, їх оптимізація та прийняття обґрунтованих управлінських рішень для подальших раціональних витратних процесів. Аналіз витрат базується на принципах системного, комплексного та кібернетичного підходів. Системний підхід передбачає дослідження елементів системи, їхньої взаємодії, визначення значущості кожного компонента та об'єднання їх у єдину концептуальну модель.

Системний підхід до аналізу витрат охоплює визначення значення ключових показників для оцінки ефективності виробництва, а також розробку загальної концепції аналізу, яка ґрунтується на ідентифікації факторів та можливостей оптимізації витрат. Важливим етапом є вибір методів оцінювання та виявлення шляхів зниження витрат. Крім того, досліджується раціональне використання виробничих ресурсів як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі для ефективного планування собівартості. Однак аналіз витрат є лише частиною процесу управління, адже не менш важливою є їхня прогностична оцінка, що дозволяє передбачати фінансові ризики та шукати шляхи їхнього мінімізації.

Важливу роль у процесі управління витратами відіграє якість інформаційних ресурсів, зокрема їхня точність і повнота. У сучасних реаліях великі підприємства часто впроваджують інформаційні системи, які допомагають приймати управлінські рішення, ґрунтуючись на аналізі значного обсягу даних, зокрема фінансових показників і витрат. Такий підхід дає змогу отримати структуровану та актуальну інформацію про стан виробничої системи, що значно прискорює ухвалення ефективних рішень.

Для точного прогнозування витрат необхідно забезпечити інформаційну базу, яка відповідатиме принципам системності та уніфікації. У результаті прогнозування формується план витрат, основною метою якого є визначення необхідного обсягу фінансових ресурсів для стабільного функціонування підприємства з урахуванням можливостей оптимізації витрат, пов'язаних із закупівлею, транспортуванням, зберіганням і реалізацією продукції. Планові витрати зазвичай розраховуються відповідно до запланованих напрямів розвитку компанії, зміни товарообороту або впровадження інноваційних технологій. Це дає можливість прогнозувати майбутню ефективність витратних процесів, що особливо актуально при реалізації інноваційних рішень і стратегічному плануванні розвитку підприємства. Тому ключовим елементом системи управління витратами на підприємстві є розробка заходів, спрямованих на зменшення виробничих витрат, що в подальшому досліджені проаналізуємо на прикладі підприємства машинобудівної галузі ТОВ «Валідус Спецавто».

«Validus Special Auto— національний виробник спеціалізованих автомобілів для ДСНС, Нацполіції та інших структур спеціального призначення. Компанія, заснована 29 серпня 2012 року, спеціалізується на розробці та виробництві транспортних засобів, спрямованих на збереження життів. За роки свого існування зібрали велику команду, що налічує понад 100 працівників, і виготовили більше ніж 700 одиниць техніки»[4]. ТОВ «Валідус Спецавто» є прикладом компанії, що поєднує інноваційний підхід до виробництва та високий рівень технічної кваліфікації, що дозволяє їй бути однією з провідних національних компаній на ринку спеціалізованих транспортних засобів для рятувальних та інших критично важливих служб. Компанія зосереджена на створенні продукції, яка не лише відповідає потребам її клієнтів, а й значно підвищує ефективність і безпеку проведених операцій, що, в свою чергу, є запорукою стабільного розвитку та успіху на ринку.

Аналіз витрат на підприємстві є ключовим етапом для розробки ефективної стратегії управління ресурсами та підвищення конкурентоспроможності. У даному випадку це особливо актуально, оскільки підприємство є одним із провідних виробників спеціалізованих автомобілів, що вимагає значних фінансових та матеріальних ресурсів. Дослідження структури витрат дозволить визначити основні фактори, що впливають на собівартість продукції, та знайти шляхи їх оптимізації. Це, своєю чергою, сприятиме підвищенню ефективності виробничих процесів, зниженню витрат і забезпеченню стабільного розвитку компанії в умовах ринкової конкуренції.

Оптимізація витрат базується на виявленні ключових елементів, впливаючи на які, можна досягти максимального ефекту. Стратегічна модель управління витратами зосереджена на внутрішніх заходах:

- Виробничо-технічні – раціональне використання ресурсів;
- Фінансові – ефективне управління коштами;
- Організаційно-управлінські – оптимізація виробничих процесів;

Оскільки прибуток є основною метою підприємства, важливо не лише його зберегти, а й збільшити. Це можливо завдяки зростанню обсягу реалізації, зниженню витрат та усуненню збитків. Вимірювання резервів прибутку проводиться через порівняння фактичних і потенційних витрат, з акцентом на зменшення витрат на сировину, матеріали, паливо, енергію та амортизацію. Тому, потрібно проаналізувати динаміку формування фінансових результатів за 2021-2023 рр.

Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ "Валідус Спецавто" за 2021–2023 роки свідчить про значний прогрес у розвитку компанії. Стрімке зростання чистого доходу за цей період вказує на ефективність розширення обсягів реалізації. У 2022 році відбулося значне збільшення доходу на 619 118 тис. грн (на 828,65%) порівняно з 2021 роком. У 2023 році темп приросту сповільнився, проте дохід зріс ще на 244 178 тис. грн (+35,19%). Собівартість продукції також зросла, що є природним наслідком збільшення доходу. У 2022 році вона

Таблиця 1

**Динаміка формування фінансових результатів
ТОВ "Валідус Спецавто" за 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис. грн		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід, тис. грн	74 714	693 832	938 010	619 118	244 178	828,65	35,19
Собівартість, тис. грн	71 491	585 988	619 776	514 497	33 788	719,67	5,77
Валовий прибуток, тис. грн	3 223	107 844	318 234	104 621	210 390	3246,08	195,09
Інші операційні доходи, тис. грн	285	1 263	1	978	-1 262	343,16	-99,92
Адміністративні витрати, тис. грн	8 390	15 042	13 450	6 652	-1 592	79,28	-10,58
Витрати на збут, тис. грн	159	3 848	870	3 689	-2 978	2320,13	-77,39
Інші операційні витрати, тис. грн	719	12 227	4 316	11 508	-7 911	1600,56	-64,7
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн	-5 760	77 990	299 599	83 750	221 609	-1454	284,15
Інші фінансові доходи, тис. грн	4 535	2 153	6 201	-2 382	4 048	-52,52	188,02
Інші доходи, тис. грн	0	160	249	160	89	-	55,63
Фінансові витрати, тис. грн	0	0	1 001	0	1 001	-	-
Збиток (прибуток) до оподаткування, тис. грн	-1 225	80 303	305 048	81 528	224 745	-6655,4	279,87
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	14 455	55 195	14 455	40 740	-	281,85
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-1 225	65 848	249 853	67 073	184 005	-5475,4	279,44

Джерело: складено автором на основі [5]

підвищилася на 514 497 тис. грн (+719,67%), а у 2023 році – на 33 788 тис. грн (+5,77%). Це свідчить про ефективний контроль витрат у 2023 році.

Валовий прибуток зріс з 3 223 тис. грн у 2021 році до 318 234 тис. грн у 2023 році, що вказує на підвищення ефективності діяльності. Темп зростання валового прибутку у 2022 році склав 3246,08%, а у 2023 році – 195,09%. Більше 90% витрат, що припадають на собівартість, обмежують можливості для отримання більшої рентабельності, це пов'язано з тим, що ТОВ «Валідус Спецавто» протягом останніх років має багато угод з державними закупівлями, тому це зменшує рентабельність. Для підвищення рентабельності підприємству слід також приділити увагу пошуку нових замовників.

Адміністративні витрати та витрати на збут демонструють нестабільність. У 2022 році адміністративні витрати зросли на 6 652 тис. грн (+79,28%), але у 2023 році зменшилися на 1 592 тис. грн (-10,58%), що може свідчити про оптимізацію витрат на управління. Витрати на збут у 2022 році різко зросли (+2320,13%), але у 2023 році скоротилися на 77,39%, що може бути наслідком зміни маркетингової стратегії.

Адміністративні витрати, які у 2022 році зросли, а у 2023 році зменшилися, свідчать про спроби підприємства ефективніше управляти витратами. Цей процес має важливе значення для збереження фінансової стійкості, хоча він не може здійснюватися коштом зниження ефективності роботи. Витрати на збут, які різко збільшилися у 2022 році і впали у 2023 році, вказують на зміну маркетингової стратегії, що могло вплинути як на продажі, так і на загальний результат.

Інші операційні витрати у 2022 році різко зросли на 11 508 тис. грн (+1600,56%), але в 2023 році вони зменшилися на 7 911 тис. грн (-64,70%), що свідчить про більш ефективний контроль над непрямими витратами.

Чистий прибуток підприємства значно покращився: з -1 225 тис. грн у 2021 році до 249 853 тис. грн у 2023 році. Найбільший стрибок відбувся у 2022 році (+65 848 тис. грн), а в 2023 році прибуток збільшився ще на 184 005 тис. грн (+279,44%). Це свідчить про ефективність заходів з оптимізації витрат та збільшення доходу. Перехід від збитків у 2021 році до значного прибутку у 2023 році є досягненням. Водночас зменшення темпів приросту прибутку вказує на те, що підприємство поступово досягає меж ефективності своєї нинішньої бізнес-моделі. Для подальшого росту може знадобитися інвестування в нові ринки, технології чи продукти.

Отже, провівши дослідження ми спостерігаємо, що ТОВ «Валідус Спецавто» вже має позитивний результат від оптимізації витрат, а саме скорочення адміністративних, збутових та операційних витрат у 2023 році позитивно позначилося на прибутковості. Підприємству варто й надалі контролювати витрати та підтримувати позитивну динаміку доходу для забезпечення стабільного фінансового розвитку. Також можна виділити кілька ключових напрямів оптимізації витрат, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності та зростанню прибутку.

Одним із важливих завдань для підвищення ефективності підприємства є зниження собівартості продукції. У період з 2021 до 2023 року цей показник зріс із 71 491 тис. грн до 619 776 тис. грн. Хоча темпи зростання поступово сповільнюються (у 2022 році вони сягнули 719,67%, а в 2023 році склали лише 5,77%), собівартість залишається суттєвою складовою витрат компанії. Для її оптимізації необхідно переглянути постачальників сировини та матеріалів, що дозволить зменшити закупівельні витрати. Впровадження автоматизації та цифровізації виробничих процесів сприятиме зниженню витрат на оплату праці та мінімізації браку продукції. Окрім цього, раціональне використання енергоресурсів та впровадження енергоефективних технологій допоможе скоротити витрати на енергоспоживання.

Не менш важливим аспектом є контроль адміністративних витрат. У 2022 році вони значно зросли – на 79,28%, однак у 2023 році вдалося досягти їх скорочення на 10,58%. Це вказує на потенціал для подальшої оптимізації. Для досягнення більшої ефективності необхідно проаналізувати штатний розклад і усунути дублювання функцій. Використання аутсорсингових послуг для виконання непрофільних завдань сприятиме зниженню витрат на персонал. Додатковим кроком стане впровадження електронного документообігу, що

дозволить зменшити витрати на паперовий документообіг та адміністративне управління.

Ще одним напрямом зниження витрат є оптимізація витрат на збут. У 2022 році вони стрімко зросли на 2320,13%, але вже в 2023 році вдалося їх скоротити на 77,39%. Це свідчить про нестабільність витрат у цьому сегменті. Для покращення ситуації необхідно зменшити витрати на маркетинг та рекламу, зосереджуючись на цифрових каналах просування. Важливим заходом також стане оптимізація логістичних витрат, що передбачає вибір більш ефективних маршрутів і транспортних партнерів. Додатково можна впровадити автоматизацію процесів продажу та CRM-системи, що допоможе підвищити ефективність взаємодії з клієнтами.

Операційні витрати також потребують скорочення. У 2022 році вони зросли на 1600,56%, але у 2023 році вдалося їх зменшити на 64,70%. Для подальшого зниження необхідно провести детальний аналіз кожної статті витрат та усунути непотрібні або неефективні витрати. Оптимізація витрат на обслуговування та ремонт обладнання можлива через впровадження планового технічного обслуговування, що дозволить запобігти аварійним ситуаціям та знизити витрати на ремонт.

Ще одним важливим аспектом є ефективне управління фінансовими витратами. У 2023 році вони з'явилися вперше та склали 1 001 тис. грн, що, ймовірно, пов'язано із залученням позикових коштів. Для зменшення фінансового навантаження необхідно шукати дешевші джерела фінансування, зокрема пільгові кредити або державні програми підтримки. Важливо також оптимізувати структуру капіталу, що дозволить знизити фінансові ризики та забезпечити стабільний розвиток компанії.

У рамках даного дослідження важливо звернути увагу на аналіз запасів підприємства, оскільки це дозволить виявити можливості для їх оптимізації. Вивчення структури та динаміки запасів є необхідним для розробки ефективних стратегій управління ресурсами з метою підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2

Структура запасів ТОВ "Валідус Спецавто" за 2021-2023 рр.

Показники	Роки						Абсолютний приріст, тис. грн	
	2021		2022		2023			
	Сума, тис. грн.	Структура, %	Сума, тис. грн.	Структура, %	Сума, тис. грн.	Структура, %	2022/2021	2023/2022
Виробничі запаси, тис. грн	12 518	27,73	35 454	43,69	272 909	87,35	22 936	237 455
Незавершене виробництво, тис. грн	31 967	70,83	45 473	56,04	38 360	12,28	13 506	-7 113
Готова продукція, тис. грн	-	-	-	-	-	-	-	-
Товари, тис. грн	650	1,44	213	0,26	1 174	0,38	-437	961
Поточні біологічні активи, тис. грн	-	-	-	-	-	-	-	-
Запаси всього, тис. грн	45 135	100,00	81 140	100,00	312 443	100,00	36 005	231 303

Джерело: складено автором на основі [5]

Отже, провівши аналіз структури запасів ТОВ "Валідус Спецавто" за 2021-2023 рр ми спостерігаємо значні зміни, можна відзначити, що виробничі запаси зросли у рази. Якщо у 2021 році вони становили 12 518 тис. грн, що дорівнювало 27,73% від загальної суми запасів, то у 2022 році їхній обсяг зріс до 35 454 тис. грн, а у 2023 році вони досягли 272 909 тис. грн, що становить 87,35% від загального обсягу запасів. Таке різке зростання вказує на суттєве розширення виробництва підприємства, що збільшує потребу в матеріальних ресурсах. Для підприємства це свідчить про активний розвиток, однак і є викликом, бо значне накопичення запасів потребує значних фінансових вкладень та контролю над витратами.

Щодо незавершеного виробництва, спостерігається певна тенденція до його зменшення. У 2021 році цей показник складав 31 967 тис. грн, що становило 70,83% загальних запасів. У 2022 році він збільшився до 45 473 тис. грн, але вже у 2023 році зменшився до 38 360 тис. грн, що складає лише 12,28% від усіх запасів. Це може свідчити про більш ефективне управління виробничими процесами, скорочення термінів виготовлення продукції та перехід до оптимізованих методів виробництва. Зменшення незавершеного виробництва є позитивним сигналом, оскільки дозволяє зменшити заморожені фінансові ресурси та покращити обіговість коштів.

Запаси готової продукції у підприємства відсутні, тому що воно працює за моделлю виробництва під замовлення, яка дозволяє уникати тривалого зберігання продукції на складах. Такий підхід мінімізує ризики знецінення продукції та скорочує витрати на зберігання – це дозволяє підприємству уникати непотрібних витрат.

Запаси товарів протягом аналізованого періоду також зазнали змін. Якщо у 2021 році їх обсяг становив 650 тис. грн, то у 2022 році він скоротився до 213 тис. грн, однак у 2023 році знову зріс до 1 174 тис. грн. Це може бути пов'язано зі зміною стратегічного підходу до дистрибуції та зростанням обсягів продажів. Підприємству необхідно контролювати цей процес, щоб уникнути зайвого накопичення товарів, що може призводити до додаткових витрат на зберігання та логістику.

Загальний обсяг запасів за три роки зріс у понад сім разів. У 2021 році вони становили 45 135 тис. грн, у 2022 році збільшилися до 81 140 тис. грн, а у 2023 році досягли 312 443 тис. грн. Такий стрімкий ріст свідчить про значне розширення діяльності підприємства та збільшення масштабів його виробництва. Однак це також вимагає додаткових ресурсів для управління запасами, що може створювати фінансове навантаження.

З метою оптимізації витрат підприємство може вдосконалити закупівельну політику. Використання більш точного прогнозування попиту дозволить уникнути надмірного накопичення запасів, а гнучкі контракти з постачальниками допоможуть скоротити витрати на зберігання сировини. Крім того, скорочення рівня незавершеного виробництва можна досягти завдяки впровадженню сучасних методів управління виробництвом, таких як Lean Manufacturing [6] або Just-in-Time [7]. Автоматизація процесів також сприятиме зменшенню виробничих циклів.

Ефективне управління складськими запасами допоможе підприємству мінімізувати витрати. Використання системи контролю термінів зберігання та аналітичних методів для визначення оптимального рівня запасів сприятиме раціоналізації витрат. Також варто звернути увагу на оптимізацію логістичних процесів, зокрема маршрути доставки сировини та продукції. Співпраця з логістичними компаніями може зменшити витрати на транспортування та зробити процеси більш ефективними.

Таким чином, різке збільшення виробничих запасів у 2023 році свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності підприємства. Зменшення незавершеного виробництва може бути результатом ефективнішої організації виробничого процесу. Однак для оптимізації витрат важливо впроваджувати сучасні методи управління запасами, покращувати логістичні процеси та ефективно використовувати фінансові ресурси. Це дозволить підприємству мінімізувати витрати, покращити фінансові показники та підвищити загальну ефективність своєї діяльності. Також, основні заходи включають зниження собівартості продукції, контроль адміністративних та збутових витрат, ефективне використання ресурсів та вдосконалення фінансової політики. Реалізація цих стратегій дозволить підприємству не лише зміцнити свої позиції на ринку, а й підвищити рівень конкурентоспроможності.

Висновки. Оптимізація витрат є не просто заходом для зменшення витратних статей бюджету, а стратегічним підходом до забезпечення стійкого розвитку підприємства. Ефективне управління ресурсами, скорочення витрат та підвищення продуктивності дають змогу машинобудівним підприємствам не лише зберігати конкурентні позиції на ринку, а й забезпечувати економічне зростання всієї галузі та країни загалом.

Дослідження процесу оптимізації витрат на прикладі ТОВ «Валідус Спецавто» продемонструвало, що ефективне управління витратами є ключовим чинником підвищення прибутковості та фінансової стабільності підприємства машинобудівної галузі. Аналіз фінансових показників компанії за 2021–2023 роки свідчить про позитивні зміни, зокрема значне зростання чистого доходу та прибутковості завдяки оптимізації витрат.

Особливу увагу було приділено зниженню собівартості продукції, контролю адміністративних витрат, скороченню витрат на збут та підвищенню ефективності управління фінансовими ресурсами. Впровадження таких заходів, як перегляд постачальників, автоматизація виробничих процесів, оптимізація логістики та використання цифрових технологій, дозволило компанії зменшити непродуктивні витрати, підвищити рентабельність та зберегти конкурентні позиції на ринку.

Результати дослідження підтверджують, що стратегічний підхід до управління витратами має вирішальне значення для забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Оптимізація витрат не лише сприяє підвищенню фінансової стійкості, а й дозволяє компанії ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища та макроекономічних викликів. Подальше вдосконалення системи контролю витрат і впровадження сучасних

управлінських рішень сприятимуть зміцненню позицій підприємства на вітчизняному та міжнародному ринку.

Таким чином, результати дослідження можуть бути корисними не лише для ТОВ «Валідус Спецавто», а й для інших підприємств машинобудівної галузі, що прагнуть підвищити свою ефективність через раціональне використання ресурсів та стратегічне управління витратами.

Література:

1. Присяжнюк Л. Г. ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2017. № 14. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108762> (дата звернення: 05.03.2025).
2. Державна служба статистики. Державна служба статистики: Промисловість. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/prom.htm (дата звернення: 07.03.2025).
3. Присяжнюк Л. Г.. Оптимізація витрат підприємств машинобудівної галузі за допомогою інформаційних технологій та оптимізації управління запасами. Інвестиції: практика та досвід. 2016. Т. 20. С. 76–79.
4. Про компанію Validus Special Auto. Validus Special Auto | Виробництво та переобладнання спецтранспорту. URL: <https://vsauto.com.ua/about/> (дата звернення: 02.03.2025).
5. Звітність | Validus Special Auto. Validus Special Auto | Виробництво та переобладнання спецтранспорту. URL: <https://vsauto.com.ua/zvitnist/> (дата звернення: 05.03.2025).
6. Зубенко В. О., Григорян М. Л. ВИЗНАЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ “ОЩАДЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО” НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 49. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i49.51116> (дата звернення: 10.03.2025).
7. Чуприна Х., Валяев О., Деркач А. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА БАЗІ КОНЦЕПЦІЇ JUST IN TIME. Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-80> (дата звернення: 10.03.2025).

Барнаткевич Діана Олександрівна,

студентка, Національний університет «Острозька академія».

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

МІЖНАРОДНА ПІДТРИМКА ЯК ОСНОВНИЙ ДРАЙВЕР У ФУНКЦІОНУВАННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Постановка проблеми. В сучасних умовах функціонування економік країн світу та наявності великої кількості різнотипових перешкод, які прямо впливають на їх потенційне економічне зростання і розвиток пріоритетних сегментів й галузей, основним та першочерговим аспектом підтримки загальної ситуації виокремлюють міжнародні фінансові інститути й організації (МФІ, МФО), оскільки саме вони є наднаціональними регуляторами фінансової системи в цілому. Міжнародна фінансова підтримка відіграє важливу роль у підтримці економіки України і, особливо після проголошення її незалежності, міжнародні економічні відносини стали рушійним вектором її розвитку. На сьогодні Україні як ніколи потрібно вдосконалювати міжнародну співпрацю з міжнародними фінансовими інститутами, організаціями, країнами-донорами, оскільки вони є запорукою фінансової стабільності та безпеки країни, а їх допомога суттєво пришвидшує вирішення ряду проблем, пов'язаних із економічними та соціальними питаннями розвитку країни.

Триваюче повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну, що розпочалося 24 лютого 2022 року, призвело до незліченної кількості жертв серед цивільного населення, значних руйнувань, пошкоджень та знищень об'єктів соціальної й критичної інфраструктури і виробничих активів, а також спричинило безповоротних людських, соціальних й економічних втрат для країни. Допоки повномасштабна війна триває, а ресурси агресора значно превалюють, співпраця на міжнародному рівні та координація зусиль є необхідними. Україна здійснює чималий опір російській агресії та має всі шанси, аби перемогти. Українці, захищаючи свої кордони, намагаються вберегти міжнародний порядок і стримати можливе розповсюдження війни на решту території Європи. Міжнародна фінансова та технічна підтримка, що супроводжуватиметься ритмічним забезпеченням необхідними засобами країни як у військовій, так і фінансовій сфері, що неодмінно допоможе зрівняти ресурси, вистояти і перемогти у війні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні основи та практичні аспекти дослідження значимості міжнародної фінансової підтримки для економіки країн світу, особливості її проведення й оцінки рівня забезпеченості досліджувало багато авторів і вчених-науковців, в тому числі: Богун В. С. [8], Кирильчук О. В., Мельник Т. Г. [7], Курносенко Л. В. [6], Кушнір С. О., Снісаренко М. Є. [5], Медінська Т. В., Боднарюк І. Л., Олійник Н. Р. [2], Мороз Н. В., Косик В. М. [4], Панченко В. А. [1], Трещов М. [3], Цурканова І. [9]. Водночас питання розвитку та забезпечення стабільної міжнародної фінансової підтримки, її значимість для економік різних країн світу,

вплив, можливості й наслідки від її залучення з кожним набуває все більшої актуальності, потребує детальних досліджень і вивчення з різних точок зору, тому постійно з'являються нові праці, присвячені йому.

Мета і завдання дослідження: Мета дослідження полягає у розробці пріоритетних шляхів підвищення ефективності співробітництва України на міжнародному рівні, оцінці важливості забезпечення відбудови країни міжнародною фінансовою підтримкою.

Виклад основного матеріалу. Соціально-економічний розвиток України продовжує перебувати в стані невизначеності та значної загрози зважаючи на масштаби і наслідки війни, що прямо впливає на відтік людського капіталу, скорочення кількості інвестицій, дестабілізації виробництва. Всі ці фактори у сукупності чинять значний негативний вплив на зменшення рівня ВВП країни, дохідність державного бюджету, кількість платників податків, водночас збільшується рівень безробіття та індекс цін [2]. Невідповідність у показниках кожного з цих факторів супроводжується настанням соціально-економічної кризи в державі, можливість самостійного подолання якої в умовах війни скорочується до мінімуму. У цьому випадку єдиним допоміжним і водночас необхідним джерелом уникнення такої ситуації слугує фінансова підтримка та допомога міжнародних партнерів, що дозволить покращити рівень життєздатності української економіки й обороноздатності армії. Так, провідним аспектом досягнення стабільності та економічного успіху під час війни на етапі допомоги, в першу чергу, потрібно виокремити міжнародну фінансову підтримку, яку доцільно розглядати як першочергове джерело пом'якшення найбільш значних потрясінь як для економіки, так і для населення.

З метою стабілізації української фінансової системи, сприяння проведенню структурних реформ та створення підґрунтя для сталого економічного зростання, Міністерство фінансів України (далі – МФУ) активно співпрацює з дво- та багато сторонніми партнерами. Відповідно до такого співробітництва МВФ зосереджується над залученням додаткової фінансової та технічної підтримки, обміном найкращим міжнародним досвідом і порівнянням українських стандартів відповідно до світових стандартів [23].

Зважаючи на правильно структурований державними органами зовнішньоекономічний зв'язок із міжнародними партнерами та, як наслідок достатню кількість фінансової і технічної підтримки, макроекономічна стабільність зберігається навіть попри посилені акти війни з боку противника. Українська влада вміло розробила основну стратегію співпраці на міжнародному рівні, тому економіка країни залишається стійкою, що вказує на безперервну адаптивність домогосподарств і компаній, навіть попри існування ризиків, що схиляються у бік зниження через зустрічний вітер від атак на енергетичну інфраструктуру та жорсткий ринок праці. Готовність і планування на випадок надзвичайних ситуацій є ключовими для забезпечення відповідних політичних дій у випадку, якщо ризики матеріалізуються [20].

Загалом, за весь період, доки продовжує тривати повномасштабна війна, до України було спрямовано 115,2 млрд доларів США бюджетної підтримки від

її міжнародних партнерів, основними з яких є ЄС, США, МВФ, Світовий банк, а з країн-донорів – Японія, Великобританія, Німеччина та Канада (табл. 1).

Таблиця 1

Обсяг та джерела фінансування загального фонду державного бюджету України від міжнародних партнерів за період із 24 лютого 2022 р. до 2025 р.

Міжнародний партнер	Рік				Всього
	2022	2023	2024	2025	
	млн дол. США				
ЄС	7961	19530	17326	3090	47907
США	11990	10950	8314		31254
МВФ	2693	4475	5278		12446
Японія	581	3626	4319		8526
Канада	1889	1757	1761		5407
Світовий банк	1385	660	3247		5292
Велика Британія	1076	998	998		3072
Німеччина	1584	105			1689
ЄІБ	720				720
Норвегія	22	190	306		518
Франція	437				437
Італія	330				330
Нідерланди	318				318
Іспанія		96	3		99
Південна Корея			100		100
Данія	53				53
Швеція	49				49
Фінляндія		36			36
Швейцарія		30			30
Литва	22				22
Ірландія		21			21
Латвія	16				16
БРРЄ			11		11
Австрія	11				11
Бельгія	5	3			8
Ісландія	0,5	2			2,5
Албанія	1				1
Естонія		0,1			0,1
Разом	31143.5	42479.1	41663	3090	118375.6

Джерело: створено автором на основі офіційних даних сайту МФУ [11, 15, 16]

Як можна побачити із таблиці 1, Україна активно співпрацює із великою кількістю міжнародних партнерів та залучає достатньо велику кількість коштів на фінансування державного бюджету, джерелами якого виступають військові облігації, кредити від міжнародних фінансових організацій, а також двосторонні кредити і гранти. Також за проаналізований період у цю сферу було виділено 12 477 млн дол. США від НБУ та 39 689 млн дол. США від ОВДП (включаючи військові облігації), в т. ч. 699 млн дол. США, з яких уже за перший місяць 2025 року. Загальний обсяг наданої фінансової допомоги Україні від основних міжнародних партнерів за 2022-2025 роки подано на рис. 1.

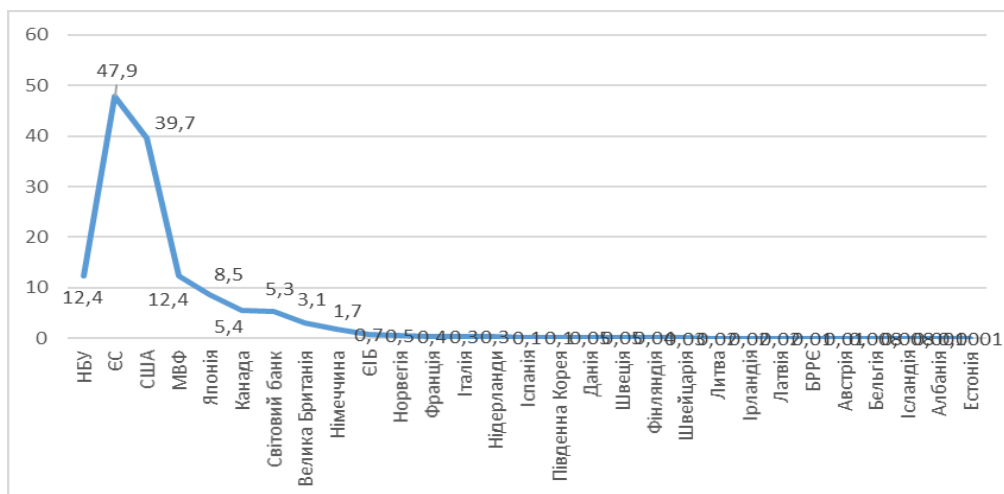
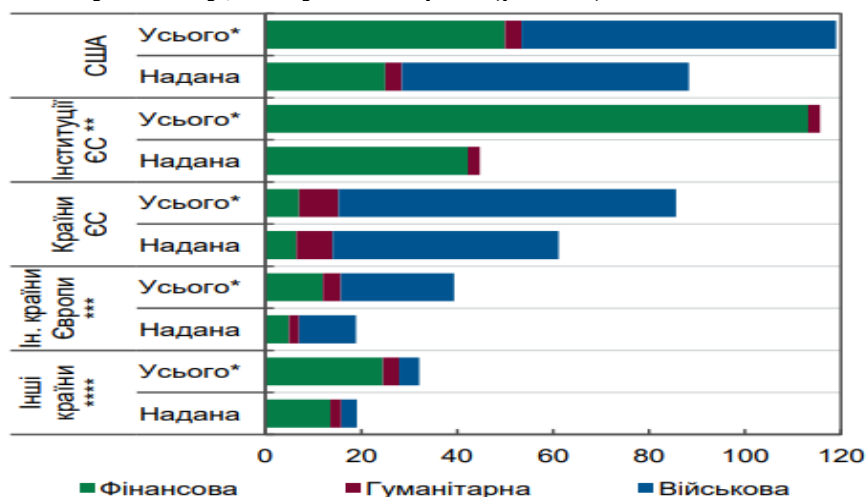


Рис 1. Загальний обсяг наданої фінансової допомоги Україні від основних міжнародних партнерів за 2022-2025 роки

Джерело: створено автором на основі офіційних даних сайту МФУ [11, 16]

Так, загалом за період 2024 року Україна отримала понад 41,7 млрд дол. США партнерської допомоги у рамках її міжнародної співпраці, що еквівалентно до суми у 2023 році – 42,9 млрд дол. США. Приблизно третя частина від загальної суми була залучена у вигляді безповоротних грантів, інша частина – представлена у формі кредитів, більша кількість яких була надана на пільгових умовах із довгостроковим періодом погашення та мінімальними процентними ставками. Внутрішні ресурси держави були спрямовані, в першу чергу, на фінансування сектору оборони, в той час як така міжнародна допомога України дозволила у повній мірі профінансувати пенсії та заробітні плати у сферах освіти та охорони здоров'я.

На сьогодні співпраця України з основними її міжнародними партнерами залишається значною та відбувається у різних формах: фінансова, соціальна, які займають найбільшу частку, та гуманітарна (рис 2.).



* Оголошена і надана. ** Єврокомісія, Рада ЄС та Європейський фонд миру. *** Австралія, Канада, Нова Зеландія, Південна Корея, Тайвань, Туреччина, Японія. **** Велика Британія, Ісландія, Норвегія, Швейцарія

Рис. 2. Оголошена офіційна допомога Україні у 2022-2024 роках, млрд євро
Джерело: Звіт про фінансову стабільність, НБУ [22].

Все це слугує важливим інструментом для підтримки макрофінансової стабільності держави під час функціонування в умовах війни та є драйвером у виконанні соціальних зобов'язань перед громадянами. У жовтні 2024 року лідерами країн G7 було ухвалено виділення Україні суми у межах 50 млрд дол. допомоги в рамках програми ERA (Extraordinary Revenue Acceleration), новий механізм якої був направлений на використання поточних та майбутніх доходів від знерухомлених російських активів на користь України. Спрямування цих коштів відбуватиметься у напрямках допомоги бюджетної й військової сфер і будуть надаватися на підставі двосторонніх договорів. ЄС вже зобов'язався направити на підтримку України вагомую частину загальної суми. Надання коштів за цією програмою залежатиме від виконання умов Ukraine Facility. В свою чергу, Японією у межах ERA було анонсовано виділення Україні 3 млрд дол. США. Також погоджено умови отримання 20 млрд дол. від США у рамках домовленостей G7 через Світовий банк [22].

Ефективним продовжує залишатися співробітництво України з її головними партнерами й за іншими програмами. Програма розширеного фінансування МВФ досі залишається однією з основоположних та станом на кінець 2024 року уже було успішно завершено шостий її перегляд. В подальшому кошти МВФ будуть здешевлені на третю частину з причини зміни підходів до оцінки вартості кредитів самим Фондом. Україні відповідно до чинного графіку надається планова підтримка за фінансового інструменту Ukraine Facility, у межах якого Європейський Союз надав Україні найбільший обсяг фінансової допомоги на 2024-2027 роки. Сукупний обсяг підтримки сягнув 17,3 млрд дол. США, із яких 3,2 млрд дол. США – гранти.

Світовий банк також надає державі значні обсяги фінансування. В загальному анонсованої на 2025 рік допомоги на міжнародному рівні буде достатньо для забезпечення фінансування дефіциту бюджету та підтримання міжнародних резервів НБУ в потрібних обсягах (рис. 3). З огляду на значні державні видатки на оборону та збереження безпекових ризиків подальша світова фінансова підтримка залишається критичною для макроекономічної та фінансової стабільності в Україні [22].

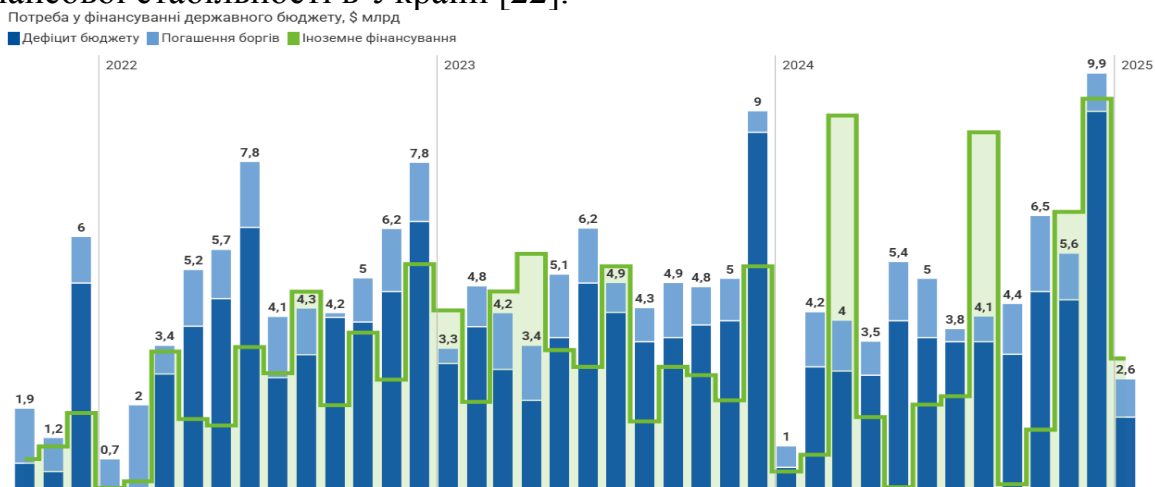


Рис. 3. Динаміка іноземного фінансування у відповідності до дефіциту бюджету та погашення боргів України за 2022-2025 роки, млрд дол. США

Джерело: Центр економічної стратегії [24].

Так, можна визначити, що за 2024 рік міжнародна допомога покрила близько 73% усіх додаткових потреб державного бюджету України. Хоча, звичайно ж, повного покриття фінансових потреб не відбулося, що було очікуваним. Облігації внутрішньої державної позики стали першим і головним фактором покриття дефіциту. За перший місяць 2025 року дефіцит бюджету та необхідність в покритті боргів зменшилися до \$2,6 млрд, а кількість іноземної допомоги за січень склала аж \$3,1 млрд.

Відповідно до кількості та важливості угод, що були укладені Україною з міжнародними партнерами, розвивається оптимістичний сценарій щодо покриття дефіциту зовнішнього фінансування у 2025 році (табл. 1).

Таблиця 1

**Планові обсяги зовнішньої фінансової допомоги Україні на 2025 рік,
млрд дол. США**

Джерело фінансової допомоги	2025
ЄС	13,7
Країни G7 (ERA)	19,1
МВФ	2,7
МБРР	3,1
Сполучене Королівство	1,0
Проектне фінансування спецфонду бюджету від різних донорів	1,3
Інші донори (гранти)	0,3
Загальні фінансові зобов'язання	41,2

Джерело: дані МВФ, ДБУ-2025, експертні оцінки [17].

У той же час, у 2026 році очікується менш сприятлива ситуація із зовнішнім фінансуванням (майбутні зобов'язання міжнародних донорів на цей рік ймовірно становитимуть близько 21 млрд дол. США із першочерговими надходженнями з програм Ukraine Facility та ERA (Extraordinary Revenue Acceleration).

Загалом, сукупний державний бюджет України було профінансовано 28 різними країнами світу та організаціями. У рамках співпраці України із її головними міжнародними партнерами, а саме ЄС, МВФ, США, Світовий банк та деякі країни-донори, та отриманні додаткової фінансової допомоги можна зробити висновок, що завдяки їхній підтримці держава не лише стабільно пройшла складний бюджетний 2024 рік, а й також розпочала 2025 рік із достатніми обсягами резервів НБУ, з валютними ресурсами на рахунках уряду, а внаслідок функціонування програм МВФ, ERA фінансуванні та EU facility – з оптимістичними прогнозами по фінансуванню на наступний рік.

Висновки. Міжнародна фінансова допомога, додаткове іноземне фінансування, підтримка України у фінансові, військовій та гуманітарній сферах – основні пріоритетні аспекти функціонування держави в умовах повномасштабної війни. Вагомими успіхами дипломатії у рамках такого співробітництва є ухвалення міжнародних партнерів про різні види допомоги, в тому числі: продовження та розширення дії програми з МВФ, багаторічна програма ЄС «Ukraine facility», пакет допомоги від G7 на 50 млрд дол. США.

На сьогодні Україна є досить залежною від зовнішнього фінансування і існує велика ймовірність щодо її перебування під ефектом «боргової спіралі», проте завдячуючи правильній політиці уряду та відповідним чітко налагодженим процесом використання додаткових коштів, потенційна загроза наразі є відсутньою для держави, продовжує зберігатися її суверенітет.

В цілому залучення та правильне використання додаткової міжнародної фінансової допомоги є надзвичайно важливим фактом у стабілізації й відновленні економіки України, тому справді обов'язковим є постійне вдосконалення державної стратегії розвитку співпраці з її основними міжнародними партнерами, що призведе до поліпшення в Україні соціально-економічних стандартів та забезпечить їй всі необхідні умови для досягнення фінансової незалежності.

Література:

1. Панченко В.А. Роль міжнародної фінансової допомоги у відбудові економіки України в умовах війни. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2 (108). С. 139-143. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/309278> (дата звернення: 08.02.2025).

Panchenko V.A. (2024) Rol mizhnarodnoyi dopomohy u vidbudovi ekonomiky Ukrainy v umovah vijny. [The Role of International Financial Assistance in the Reconstruction of Ukraine's Economy in the Conditions of War]. *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya. [Economy, management and administration]*. № 2 (108). С. 139-143. [in Ukrainian].

2. Мединська Т. В., Боднарюк І. Л., Олійник Н. Р. Міжнародна допомога як основа повоєнного відновлення економіки України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. №73. С. 93-102. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1396/1316> (дата звернення: 08.02.2025).

Medynska T., Bodnariuk I., Oliynyk N. (2023) Miznarodna dopomoga jak osnova povojennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy. [International assistance as the basis of the post-war recovery of Ukraine's economy]. *Visnyk Lvivskogo torgovelnno-ekonomichnogo universytetu. Ekonomichni nauky. [Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences]*. №73. С. 93-102. [in Ukrainian].

3. Трещов М. Фінансове забезпечення відновлення та реконструкції України у повоєнний період. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 2 (14). С. 19-40. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-19-40](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-19-40) (дата звернення: 08.02.2025).

Treshchov M. (2023) Finansowe zabezpieczenia vidnovlennia ta rekonstrukcji Ukrainy u povojennyj period. [Financing of recovery and reconstruction of Ukraine during the post-war period]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia. [Scientific Bulletin: State Administration]*. № 2 (14). С. 19-40. [in Ukrainian].

4. Мороз Н. В., Косик В. М. Фінансова допомога Україні від міжнародних партнерів у період війни. *Гроші, фінанси та кредит. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. №5. 6 с. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-08-01> (дата звернення: 09.02.2025).

Moroz N., Kosyk V. (2022) Finansova dopomoga Ukraini vid miznarodnyh partneruv u period vijny. [Financial assistance to Ukraine from international partners during the war]. Groshi, finansy ta kredyt. Problemy suchasnyh transformacij. Seria: ekonomika ta upravlinnya. [Money, finance and credit. Problems of modern transformations. Series: Economics and Management]. №5. 6 с. [in Ukrainian].

5. Кушнір С.О., Снісаренко М.Є. Підтримка світу як запорука відбудови України. *Економічні науки. «Молодий вчений»*. 2022. № 6 (106). С. 99-102. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5367/5260> (дата звернення: 09.02.2025).

Kushnir S., Snisarenko M. (2022) Pidtrymka svitu jak zaporuka vidbudovy Ukrainy. [Supporting the world as a guarantee of Ukraine's reconstruction]. Ekonomichni nauky. "Molodyj vchenyj". [Economic sciences. "Young scientist"]. № 6 (106). С. 99-102. [in Ukrainian].

6. Курносенко Л. В. Проблеми та особливості міжнародної фінансової підтримки України в умовах війни. *Державне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 1. С. 255-274. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/295/250> (дата звернення: 09.02.2025).

Kurnosenko L. Problemy ta osoblyvosti miznarodnoi pidtrymky Ukrainy v umovah vijny. [Problems and features of international financial support of Ukraine in wartime conditions].

7. Кирильчук О. В., Мельник Т. Г. Економіка України у період воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. 7 С. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-120> (дата звернення: 10.02.2025).

Kyrylchuk O., Melnyk T. (2024) Ekonomika Ukrainy u period vojennoho stanu. [Ukraine's economy during martial law]. Ekonomika ta suspilstvo. [Economy and society]. №59. 7 С. [in Ukrainian].

8. Богун В. С. Виклики та ключові напрями відновлення економіки України. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. №2 (74). С. 13-24. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/3059/3505> (дата звернення: 10.02.2025).

Bohun V. S. (2024) Vyklyky ta kliuchovi napriamy vidnovlennia ekonomiky Ukrainy. [Challenges and key areas of economic recovery of Ukraine]. Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky. [Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic sciences]. №2 (74). С. 13-24. [in Ukrainian].

9. Цурканова, І. Імідж України в умовах війни та міжнародна політична підтримка. *Науково-теоретичний альманах Грани*. 2023. № 26(3), 87-93. URL: <https://doi.org/10.15421/172353> (дата звернення: 10.02.2025).

Tsurkanova, I. (2023) Imidzh Ukrainy v umovakh viiny ta mizhnarodna politychna pidtrymka. [The image of Ukraine in the conditions of war and international political support]. Naukovo-teoretychnyi almanakh Hrani. [Scientific and theoretical almanac Grani]. № 26(3), 87-93. [in Ukrainian].

10. Міжнародна допомога Україні: підсумки 2023 і тренди 2024 року. *Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/mizhnarodna-dopomoha-ukrayini-pidsumky-2023-i-trendy-2024-roku> (дата звернення: 10.02.2025).

Mizhnarodna dopomoha Ukraini: pidsumky 2023 i trendy 2024 roku. [International aid to Ukraine: 2023 results and 2024 trends]. Ofitsiyni sait Natsionalnoho instytutu stratehichnykh doslidzhen. [Official website of the National Institute of Strategic Studies]. [in Ukrainian].

11. Мінфін: Партнери з розвитку, які надали бюджетну підтримку Україні у 2024 році загальним обсягом понад \$41 млрд, та напрям спрямування коштів. *Офіційний сайт Міністерства фінансів України*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/news/development-partners-that-provided-ukraine-with-over-41-billion-in-budget-support-in-2024-and-the-allocation-of-these-funds-497> (дата звернення: 10.02.2025).

Minfin: Partnery z rozvytku, yaki nadaly biudzhethnu pidtrymku Ukraini u 2024 rotsi zahalnym obsiahom ponad \$41 mlrd, ta napriam spriamuvannia koshtiv. [Ministry of Finance: Development partners who provided budget support to Ukraine in 2024 in the total amount of more than \$41 billion, and the direction of the funds]. Ofitsiyni sait Ministerstva finansiv Ukrainy. [Official website of the Ministry of Finance of Ukraine]. [in Ukrainian].

12. Політико-дипломатичні підсумки: здобутки України у 2024 році та виклики у 2025-му. *Офіційний сайт Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3941486-politikodiplomaticni-pidsumki-zdobutki-ukraini-u-2024-roci-ta-vikliki-u-2025mu.html> (дата звернення: 12.02.2025).

Polityko-dyplomatychni pidsumky: zdobutky Ukrainy u 2024 rotsi ta vyklyky u 2025-mu. [Political and diplomatic summaries: achievements of Ukraine in 2024 and challenges in 2025]. Ofitsiyni sait Ukrinform. [Official website of Ukrinform]. [in Ukrainian].

13. Результати Ukraine Recovery Conference–2024. *Офіційний сайт Міністерства економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=93cc36ca-2ede-4b7b-9548-4f1dcfca69df&title=RezultatiURC2024> (дата звернення: 12.02.2025).

Rezultaty Ukraine Recovery Conference–2024. [Results of the Ukraine Recovery Conference–2024]. Ofitsiyni sait Ministerstva ekonomiky Ukrainy. [Official website of the Ministry of Economy of Ukraine]. [in Ukrainian].

14. Russia-Ukraine war 2022-2025. *Official site of Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1500418/eu-member-states-aid-ukraine/> (дата звернення: 12.02.2025).

Rosiisko-ukrainska viina 2022-2025. Ofitsiyni sait Statista. [in Ukrainian].

15. Фінансування державного бюджету України з початку повномасштабної війни. *Офіційний сайт Міністерства фінансів України*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/news/ukraines-state-budget-financing-since-the-beginning-of-the-full-scale-war-3435> (дата звернення: 12.02.2025).

Finansuvannia derzhavnoho biudzhetu Ukrainy z pochatku povnomasshtabnoi viiny. [Funding of the state budget of Ukraine since the beginning of the full-scale war]. Ofitsiyni sait Ministerstva finansiv Ukrainy. [Official website of the Ministry of Finance of Ukraine]. [in Ukrainian].

16. У 2024 році Мінфін України залучив \$41,7 млрд зовнішнього фінансування, із яких 30% у грантовій формі. *Офіційний сайт Міністерства фінансів України*. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/the_ministry_of_finance_of_ukraine_attracted_417_billion_in_external_financing_including_30_in_the_form_of_grants-4972 (дата звернення: 15.02.2025).

U 2024 rotsi Minfin Ukrainy zaluchyv \$41,7 mlrd zovnishnoho finansuvannia, iz yakykh 30% u hrantovii formi. [In 2024, the Ministry of Finance of Ukraine attracted \$41.7 billion in external financing, of which 30% was in the form of grants]. Ofitsiyni sait Ministerstva finansiv Ukrainy. [Official website of the Ministry of Finance of Ukraine]. [in Ukrainian].

17. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні. *Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-v-umovakh-voyennoho-18> (дата звернення: 15.02.2025).

Ohliad instrumentiv pidtrymky finansovoi stiikosti v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. [An overview of financial stability support tools in the conditions of martial law in Ukraine]. Ofitsiyni sait Natsionalnoho instytutu stratehichnykh doslidzhen. [Official website of the National Institute of Strategic Studies]. [in Ukrainian].

18. З початку повномасштабної війни Україна отримала від партнерів \$83,7 млрд – Мінфін. *Суспільне новини*. URL: <https://suspilne.media/> (дата звернення: 15.02.2025).

Z pochatku povnomasshtabnoi viiny Ukraina otrymala vid partneriv \$83,7 mlrd – Minfin. Since the start of the full-scale war, Ukraine has received \$83.7 billion from its partners – the Ministry of Finance. Suspilne novyny. [Social news]. [in Ukrainian].

19. Допомога міжнародних фінансових інститутів Україні. *Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/dopomoha-mizhnarodnykh-finansovykh-institutiv-ukrayini-serpen-2024-roku> (дата звернення: 15.02.2025).

Dopomoha mizhnarodnykh finansovykh instytutiv Ukraini. [Assistance of international financial institutions to Ukraine]. Ofitsiyni sait Natsionalnoho instytutu stratehichnykh doslidzhen. [Official website of the National Institute of Strategic Studies]. [in Ukrainian].

20. IMF Executive Board Completes the Sixth Review of the Extended Arrangement under the Extended Fund Facility for Ukraine. *Official site of IMF*. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2024/12/20/pr-24493-ukraine-imf-completes-6th-rev-of-extended-arrangement-under-eff> (дата звернення: 15.02.2025).

Vykonavcha rada MVF zavershuie shostyi perehliad rozshyrenoi uhody v ramkakh prohramy rozshyrenoho finansuvannia dlia Ukrainy. Ofitsiyni sait MVF. [in Ukrainian].

21. Скільки Україна отримала міжнародної фінансової допомоги і який обсяг потребуватиме у 2025 році? *Офіційний сайт Бізнес Цензор*. URL: <https://biz.censor.net/r3528105> (дата звернення: 15.02.2025).

Skilky Ukraina otrymala mizhnarodnoi finansovoi dopomohy i yakyi obsiah potrebuvatyme u 2025 rotsi? [How much international financial aid has Ukraine received and how much will it need in 2025]? Ofitsiinyi sait Biznes Tsensor. [*The official website of Business Censor*]. [in Ukrainian].

22. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2024. *Офіційний сайт НБУ*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf?v=9 (дата звернення: 17.02.2025).

Zvit pro finansovu stabilnist, hruden 2024. [Report on financial stability, December 2024]. Ofitsiinyi sait NBU. [*Official website of the NBU*]. [in Ukrainian].

23. Міжнародне співробітництво. *Офіційний сайт МФУ*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/mizhnarodne-spivrobitnictvo> (дата звернення: 17.02.2025).

Mizhnarodne spivrobitnytstvo. [International cooperation]. Ofitsiinyi sait MFU. [*Official website of MFU*]. [in Ukrainian].

24. Трекер економіки України під час війни. *Центр економічної стратегії*. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 17.02.2025).

Treker ekonomiky Ukrainy pid chas viiny. [Tracker of the economy of Ukraine during the war]. Tsentr ekonomichnoi stratehii. [*Center for Economic Strategy*]. [in Ukrainian].

Березюк Юлія Іванівна,

магістриня, Національний університет «Острозька академія».

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна**, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРОГРАМ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я

Постановка проблеми. Дослідження фінансового менеджменту програм громадського здоров'я в Україні є актуальним завданням. У багатьох публікаціях розглядаються його ключові аспекти, такі як роль фінансового менеджменту в ефективності програм, джерела фінансування, планування бюджету, облік, звітність, фінансовий контроль, управління ризиками, оцінка економічної ефективності та інноваційні підходи.

Метою статті є аналіз фінансового менеджменту програм громадського здоров'я в Україні.

Завданнями статті є аналіз ролі фінансового менеджменту в підвищенні ефективності програм громадського здоров'я, джерел фінансування, ключових етапів планування бюджету, організації обліку та звітності, фінансового контролю та аудиту, управління ризиками, оцінка економічної ефективності програм та інноваційних підходів до фінансового менеджменту в громадському здоров'ї.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню питань фінансового забезпечення та використання ресурсів закладами охорони здоров'я присвячені праці українських вчених, як: М. Г. Вовк, І. С. Волохова, О. В. Галагана, О. М. Голяченка, С. М. Гончарук, В. П. Горина, В. Г. Дем'янишина, В. І. Євсєєва, М. П. Жданової, В. І. Журавля, Н. І. Карпишин, З. М. Лободіної, А. Б. Мокрицької, О. В. Ступанова, О. І. Тулай, та ін. Більшість вітчизняних вчених розглядають саме фінансування медичних послуг на регіональному рівні.

Виклад основного матеріалу. Фінансовий менеджмент відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності програм громадського здоров'я. Він охоплює планування, організацію, контроль та аналіз фінансових ресурсів, необхідних для досягнення цілей програми. Ефективний фінансовий менеджмент дозволяє забезпечити прозорість, підзвітність та економічну ефективність використання коштів. Одним з ключових аспектів є оптимізація розподілу ресурсів. Це передбачає визначення пріоритетних напрямів та розподіл коштів таким чином, щоб максимізувати вплив на здоров'я населення. Наприклад, програми профілактики захворювань можуть отримати більшу частку фінансування, якщо вони довели свою ефективність у попередніх дослідженнях.

Іншим важливим елементом є забезпечення фінансової стабільності. Програми громадського здоров'я повинні мати стабільні джерела фінансування, щоб забезпечити безперервність надання послуг. Це може включати диверсифікацію джерел фінансування, залучення додаткових коштів з

приватного сектору та міжнародних організацій. Крім того, фінансовий менеджмент сприяє підвищенню рівня підзвітності. Чіткі процедури обліку та звітності дозволяють контролювати використання коштів та запобігати зловживанням. Регулярні фінансові аудити допомагають виявити недоліки та вжити заходів для їх усунення. Ефективний фінансовий менеджмент також сприяє залученню додаткових інвестицій. Прозорість та підзвітність у фінансових питаннях підвищують довіру до програм громадського здоров'я та роблять їх більш привабливими для інвесторів та донорів. Це дозволяє залучити додаткові кошти для розширення та покращення програм.

Фінансування програм громадського здоров'я в Україні здійснюється з різних джерел, включаючи державний бюджет, місцеві бюджети, кошти міжнародних організацій та приватні пожертви. Кожне з цих джерел має свої особливості та впливає на стабільність та ефективність програм.

Державний бюджет є основним джерелом фінансування більшості програм громадського здоров'я. Кошти державного бюджету розподіляються через Міністерство охорони здоров'я та інші відповідні відомства. Важливим аспектом є забезпечення достатнього та стабільного фінансування з державного бюджету, а також ефективний розподіл цих коштів між різними програмами.

Місцеві бюджети також відіграють важливу роль у фінансуванні програм громадського здоров'я на регіональному рівні. Місцеві органи влади мають право самостійно визначати пріоритети та розподіляти кошти на охорону здоров'я населення. Важливим є забезпечення координації між державним та місцевими бюджетами для уникнення дублювання та забезпечення комплексності фінансування.

Кошти міжнародних організацій є важливим джерелом фінансування для окремих програм, особливо тих, що спрямовані на боротьбу з інфекційними захворюваннями та підтримку реформ в системі охорони здоров'я. Міжнародні організації, такі як Глобальний фонд для боротьби зі СНІДом, туберкульозом та малярією, а також USAID та Європейський Союз, надають значну фінансову підтримку програмам громадського здоров'я в Україні. Приватні пожертви та благодійні фонди також можуть бути джерелом фінансування для окремих програм та ініціатив. Залучення приватних коштів дозволяє розширити можливості фінансування та підтримати інноваційні підходи до вирішення проблем громадського здоров'я. Важливим є створення сприятливих умов для залучення приватних інвестицій та забезпечення прозорості у використанні благодійних коштів.

Планування бюджету є важливим етапом у фінансовому менеджменті програм громадського здоров'я. Ефективний бюджет дозволяє забезпечити достатнє фінансування для досягнення цілей програми та контролювати використання коштів.

Першим етапом є визначення цілей та завдань програми. Це передбачає чітке формулювання цілей, які програма має досягти, та визначення конкретних завдань, необхідних для досягнення цих цілей. Наприклад, якщо програма спрямована на зниження захворюваності на туберкульоз, то її цілями можуть

бути зниження рівня захворюваності на 10% протягом п'яти років та підвищення рівня виявлення хворих на ранніх стадіях.

Другим етапом є оцінка необхідних ресурсів. Це передбачає визначення обсягу фінансових, матеріальних та людських ресурсів, необхідних для виконання завдань програми. Наприклад, для програми профілактики ВІЛ/СНІДу необхідно визначити вартість закупівлі тестів на ВІЛ, вартість проведення інформаційних кампаній та вартість оплати праці медичних працівників. Третім етапом є розробка бюджету. Це передбачає складання детального плану фінансових витрат на кожен вид діяльності програми. Бюджет повинен бути реалістичним та враховувати всі можливі ризики та непередбачені витрати. Важливим є залучення до розробки бюджету представників усіх зацікавлених сторін, включаючи медичних працівників, фінансових експертів та представників громади. Четвертим етапом є затвердження бюджету. Це передбачає отримання схвалення бюджету від відповідних органів влади або організацій, які фінансують програму. Важливим є забезпечення прозорості та підзвітності у процесі затвердження бюджету. П'ятим етапом є моніторинг та контроль виконання бюджету. Це передбачає регулярний контроль за використанням коштів та порівняння фактичних витрат з запланованими. У разі виявлення відхилень необхідно вжити заходів для їх усунення та внесення відповідних змін до бюджету.

Облік та звітність є важливими елементами фінансового менеджменту програм громадського здоров'я. Чіткі процедури обліку та звітності дозволяють контролювати використання коштів, запобігати зловживанням та забезпечувати прозорість у фінансових питаннях.

Облік передбачає реєстрацію та документування всіх фінансових операцій, пов'язаних з програмою. Облік повинен здійснюватися відповідно до встановлених стандартів та правил, а також з використанням сучасних інформаційних технологій. Важливим є забезпечення достовірності та повноти облікових даних. Звітність передбачає надання інформації про фінансовий стан програми та використання коштів за певний період. Звітність повинна бути регулярною та своєчасною, а також містити достовірну та повну інформацію. Важливим є забезпечення прозорості та підзвітності у процесі звітування. Існує кілька видів фінансової звітності, які використовуються у програмах громадського здоров'я. До них належать:

- Звіт про фінансові результати, який показує доходи та витрати програми за певний період.
- Звіт про рух грошових коштів, який показує надходження та вибуття грошових коштів програми за певний період.
- Баланс, який показує активи, зобов'язання та власний капітал програми на певну дату.
- Звіт про виконання бюджету, який показує порівняння фактичних витрат з запланованими.

Фінансова звітність повинна бути доступною для всіх зацікавлених сторін, включаючи органи влади, донорів, медичних працівників та представників

громади. Важливим є забезпечення конфіденційності інформації, яка міститься у фінансовій звітності, та захист її від несанкціонованого доступу.

Фінансовий контроль та аудит є важливими інструментами забезпечення ефективного та прозорого фінансового менеджменту програм громадського здоров'я. Вони дозволяють виявляти недоліки, запобігати зловживанням та підвищувати підзвітність.

Фінансовий контроль передбачає здійснення постійного контролю за використанням коштів та дотриманням фінансової дисципліни. Може здійснюватися як внутрішніми, так і зовнішніми контролюючими органами. Внутрішній фінансовий контроль здійснюється працівниками програми, які відповідають за фінансовий менеджмент. Зовнішній фінансовий контроль здійснюється органами державної влади або незалежними аудиторськими фірмами.

Аудит передбачає незалежну перевірку фінансової звітності програми та оцінку ефективності фінансового менеджменту. Аудит може бути внутрішнім або зовнішнім. Внутрішній аудит здійснюється працівниками програми, які не відповідають за фінансовий менеджмент. Зовнішній аудит здійснюється незалежними аудиторськими фірмами.

За результатами фінансового контролю та аудиту складаються звіти, в яких відображаються виявлені недоліки та рекомендації щодо їх усунення. Важливим є своєчасне реагування на виявлені недоліки та вжиття заходів для їх усунення. Фінансовий контроль та аудит повинні здійснюватися регулярно та відповідно до встановлених стандартів та правил. Важливим є забезпечення незалежності та об'єктивності контролюючих та аудиторських органів.

Управління ризиками є важливим аспектом фінансового менеджменту програм громадського здоров'я. Ідентифікація, оцінка та пом'якшення фінансових ризиків дозволяє забезпечити стабільність фінансування та ефективне використання коштів.

Фінансові ризики можуть бути пов'язані з різними факторами, такими як:

- Зміни у законодавстві, які впливають на фінансування програм.
- Економічна нестабільність, яка призводить до зменшення обсягів фінансування.
- Неефективне управління коштами, яке призводить до зловживань та витрат.
- Непередбачені обставини, такі як стихійні лиха або епідемії, які потребують додаткових витрат.

Для ефективного управління фінансовими ризиками необхідно:

1. Ідентифікувати можливі ризики та оцінити їх ймовірність та вплив.
2. Розробити плани пом'якшення ризиків, які передбачають конкретні заходи для зменшення ймовірності настання ризику або зменшення його впливу.
3. Регулярно переглядати та оновлювати плани пом'якшення ризиків.
4. Забезпечити наявність достатніх резервних коштів для покриття непередбачених витрат.

Оцінка економічної ефективності є важливим інструментом для визначення вартості програм громадського здоров'я та обґрунтування їх фінансування.

Економічна ефективність оцінюється шляхом порівняння витрат на програму з її результатами, такими як покращення здоров'я населення або зниження захворюваності. Існує кілька методів оцінки економічної ефективності програм громадського здоров'я, включаючи:

- Аналіз витрат та вигод, який передбачає порівняння всіх витрат на програму з усіма її вигодами, вираженими у грошовій формі.
- Аналіз витрат та ефективності, який передбачає порівняння витрат на програму з її результатами, вираженими у негрошовій формі, таких як кількість врятованих життів або кількість запобіжених захворювань.
- Аналіз мінімізації витрат, який передбачає вибір найбільш дешевого способу досягнення певного результату.

Результати оцінки економічної ефективності можуть бути використані для прийняття рішень щодо фінансування програм громадського здоров'я, вибору найбільш ефективних програм та розподілу ресурсів між різними програмами. Важливим є забезпечення об'єктивності та достовірності оцінки економічної ефективності. Для цього необхідно використовувати надійні дані та методи аналізу, а також залучати незалежних експертів до проведення оцінки.

Впровадження інноваційних підходів до фінансового менеджменту може значно покращити ефективність програм громадського здоров'я. До таких підходів належать:

- Використання електронних систем обліку та звітності, які дозволяють автоматизувати процеси обліку, зменшити ризик помилок та підвищити прозорість у фінансових питаннях.
- Залучення приватного сектору до фінансування програм, наприклад, через соціальне підприємництво або державно-приватне партнерство.
- Використання краудфандингу та інших інструментів залучення коштів від населення.
- Впровадження системи оплати за результати, яка передбачає оплату медичним працівникам або організаціям за досягнення певних показників здоров'я населення.
- Використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та підзвітності у фінансових операціях.

Впровадження інноваційних підходів потребує ретельної підготовки та навчання персоналу, створення сприятливого середовища для їх реалізації.

Висновки. Фінансовий менеджмент відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності програм громадського здоров'я в Україні. Незважаючи на певні досягнення, існують значні резерви для покращення фінансового менеджменту та підвищення ефективності використання коштів. Рекомендації щодо покращення фінансового менеджменту програм громадського здоров'я в Україні:

1. Забезпечити стабільне та достатнє фінансування програм з державного та місцевих бюджетів.
2. Впровадити чіткі та прозорі процедури обліку та звітності.
3. Посилити фінансовий контроль та аудит програм.

4. Удосконалити управління ризиками у фінансовому менеджменті.
5. Проводити регулярну оцінку економічної ефективності програм.
6. Впроваджувати інноваційні підходи до фінансового менеджменту.
7. Підвищити кваліфікацію персоналу, який відповідає за фінансовий менеджмент.
8. Забезпечити залучення громадськості до контролю за використанням коштів.

Реалізація цих рекомендацій дозволить покращити фінансовий менеджмент програм громадського здоров'я в Україні та підвищити їх ефективність у досягненні цілей охорони здоров'я населення.

Література:

1. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (дата звернення: 01.03.2025)
2. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 01.03.2025)
3. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015-2020 років. URL: https://healthsag.org.ua/wp-content/uploads/2014/11/Strategiya_UKR.pdf (дата звернення: 02.03.2025)
4. Статистичні дані Міністерства охорони здоров'я України. URL: http://medstat.gov.ua/ukr/statdov_r.html (дата звернення: 01.03.2025)
5. Публікації Всесвітньої організації охорони здоров'я з питань фінансового менеджменту в охороні здоров'я. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/379577/WHO-EURO-2024-10570-50342-76539-ukr.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 03.03.2025)

Герезун Ірина Ананіївна,

студентка, Національний університет «Острозька академія».

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна,***

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

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ УСТАНОВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Постановка проблеми. Важливим чинником забезпечення населення доступними та високоякісними медичними послугами, а також з метою належного функціонування закладів охорони здоров'я є необхідний для надання таких послуг обсяг фінансових ресурсів. Однак, незважаючи на зростання обсягів фінансування охорони здоров'я, ситуація в галузі суттєво не покращується, а законодавчо задекларована безоплатна медична допомога замінюється платною. Внаслідок цього є обмеження доступу населення до отримання медичних послуг, неповна реалізація їхнього права на охорону здоров'я. Однією із важливих умов розвитку системи охорони здоров'я є вирішення проблем, які пов'язані із ефективним управлінням галузі, у тому числі і розробка та обґрунтування наукових підходів до розвитку механізмів державного управління фінансовими ресурсами закладів охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інформаційною базою дослідження служили матеріали праць українських та зарубіжних науковців, інформація державних органів статистики, законодавчі та нормативні документи з питань реформування охорони здоров'я, аналітичні публікації в науковій і спеціалізованій літературі, а також матеріали досліджень основних показників діяльності відділу охорони здоров'я.

Мета і завдання дослідження. Метою є дослідження стану управління фінансовими ресурсами системи охорони здоров'я та дослідження перспектив його розвитку на регіональному та місцевому рівні.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати ряд завдань:

- дослідити стан системи охорони здоров'я в умовах соціально-економічних перетворень;
- розглянути теоретичні аспекти фінансування охорони здоров'я;
- проаналізувати управління фінансами установ охорони здоров'я;
- вивчити передумови реформи фінансування охорони здоров'я;
- дослідити етапи реформи фінансування і трансформації системи охорони здоров'я в Україні.

Виклад основного матеріалу. Метою управління фінансами на рівні держави є фінансування розвитку соціальної сфери, забезпечення потреб суспільства, а на рівні некомерційної організації – самофінансування власного розвитку.

Термін «Управління фінансами» використовується як більш широке поняття, воно може означати і фінансове адміністрування, коли мова йде про управління діяльністю державних установ і організацій, і фінансовий

менеджмент, коли мова йде про управління фінансами суб'єктів господарювання [1].

Основними відмінностями згаданих понять є особливості складу об'єктів і суб'єктів управління, принципів, функцій та системи управлінських технологій.

Методи фінансового адміністрування визначаються комплексом адміністративних принципів, методів і форм організації управління всіма аспектами їх фінансової діяльності та базуються на наказах, розпорядженнях, ієрархії, відповідній культурі управління, авторитеті влади, принципі обов'язкового і точного виконання вказівок підлеглими і виконавцями.

Безпосередніми учасниками фінансового управління, які організовують фінансову діяльність, виконують спеціалізовані функції управління в одній зі сфер фінансової діяльності медичних установ та організацій, є фінансові менеджери й інші особи, які уповноважені брати участь у процесі управління формуванням і використанням фінансових ресурсів та контролю за цим процесом (наприклад, фінансовий директор, функціональні фінансові менеджери: менеджер з управління інвестиціями; управління фінансовими ризиками; з антикризового фінансового управління та інші).

Управління фінансами має бути, з одного боку, спрямоване на забезпечення високої ефективності фінансової діяльності об'єкта охорони здоров'я як невід'ємного елемента ринкової інфраструктури, що повинно проявлятися у покращенні конкурентної позиції установи на ринку медичних послуг, з іншого – на забезпечення фінансової стабільності як установи, так і галузі в цілому, що дасть змогу надавати медичні послуги, тобто здійснювати діяльність, заради якої вона створена, а також забезпечувати можливості розвитку охорони здоров'я [1].

Об'єктом управління фінансами охорони здоров'я є фінансові ресурси галузі та фінансові відносини, які виникають у процесі їх формування, розподілу і використання, а предметом управління є частина ВВП – джерело формування фінансових ресурсів галузі. Саме в пошуку додаткових джерел фінансування, контролі за джерелами їх формування та напрямками використання, тобто у використанні управлінських технологій фінансового адміністрування, полягає управління фінансами галузі на сучасному етапі її функціонування.

Об'єктами фінансового менеджменту медичних установ є грошові та фінансові потоки, капітал, активи, інвестиції, ризики та загрози, фінансовий стан. Суб'єкт управління фінансами складається з сукупності ланок, які формують систему.

Суб'єктами управління фінансами є наступні учасники системи охорони здоров'я, які впливають на формування та використання її фінансових ресурсів, організацію фінансової діяльності:

- держава, як суб'єкт владного регулювання фінансових відносин у сфері охорони здоров'я;
- виробники медичних послуг – медичні установи й організації різних форм власності і приватно практикуючі лікарі;
- споживачі медичних послуг, до яких у країнах з державною системою соціально орієнтованого страхування охорони здоров'я належить усе населення країни;

- – замовники медичних послуг та платники за медичну допомогу (покупці послуг охорони здоров'я).

Сюди можуть входити страховики (страхові компанії, страхові фонди, лікарняні каси і інше) у страхових моделях фінансового забезпечення охорони здоров'я або державні органи управління в системах бюджетного фінансування.

Управління системою охорони здоров'я здійснюється на різних рівнях: державному (рівень законодавчої та виконавчої гілок влади), регіональному, місцевому, галузевому, відомчому та мікрорівні (медичні установи, страхові компанії, громадянські організації, фонди медичного страхування).

Для кожної складової управління як системою охорони здоров'я, так і фінансами галузі, що здійснюється на різних рівнях, характерною є діяльність з розробки, прийняття та виконання управлінських рішень.

Це потребує використання управлінських технологій (методів, форм, засобів розробки та прийняття рішень).

Такими управлінськими технологіями є:

I. Управлінські технології адміністрування охорони здоров'я, до яких відносимо наступні:

- розробка державної, регіональної та муніципальної політики охорони здоров'я;
- вибір на державному рівні моделі охорони здоров'я та його законодавчонормативне, кадрове, організаційне, фінансове, інформаційне забезпечення;
- розробка державної політики реформування системи охорони здоров'я;
- розробка державної політики оплати праці медичних працівників; – розробка державної політики підготовки медичних працівників, їх атестації, підвищення кваліфікації, ліцензування;
- стандартизація медичних послуг;
- оптимізація мережі установ охорони здоров'я, в тому числі державних медичних установ;
- нормативно-правове врегулювання ресурсного забезпечення установ охорони здоров'я;
- нормативно-правове врегулювання фінансового забезпечення установ охорони здоров'я;
- законодавчо-нормативне врегулювання мережі державних лікувальних установ;
- аналіз, оцінка ефектів та ефективність фінансового забезпечення охорони здоров'я та в розрізі установ охорони здоров'я різних форм власності.

II. Управлінські технології фінансового адміністрування установ охорони здоров'я:

- кошторисне планування;
- кошторисне фінансування;
- внутрішній аудит.

На рівні установ охорони здоров'я загалом, в тому числі державних лікувальних установ, відсутня самостійність у розробці та прийнятті управлінських фінансових рішень. Рівень та обсяг фінансового забезпечення установ охорони здоров'я визначається залежно від кількісних показників (кількості штатних посад, кількості ліжко-днів), що орієнтує адміністрацію закладів на зростання цих кількісних показників, а не на підвищення якості медичного обслуговування, якості медичних послуг.

На рівні установ охорони здоров'я необхідно передбачити перехід до управлінських технологій фінансового менеджменту, до яких відносимо, зокрема:

- розробку загальної та фінансової стратегії і політики установи;
- бюджетування, стратегічне, поточне й оперативне фінансове планування;
- оперативне управління;
- контролінг, моніторинг і аналіз, контроль, аудит;
- оцінку ефективності фінансового менеджменту;
- персональну відповідальність.

Фінансова стратегія установи охорони здоров'я – це формування системи довгострокових цілей фінансової діяльності установи і вибір найефективніших шляхів їх досягнення, яка передбачає:

- формування стратегічних цілей і завдань фінансового менеджменту на певний (наперед визначений) період;
- конкретизація розробленої стратегії за періодами її реалізації;
- розроблення фінансової політики, яка дозволить вирішувати конкретні завдання за відповідними напрямками фінансової діяльності.

Важливою умовою забезпечення ефективності фінансового менеджменту є впровадження оцінки результативності діяльності галузі та установ охорони здоров'я. Для цього необхідно запровадити систему стратегічного фінансового планування та бюджетування, використання програмно-цільового методу.

Стратегічне фінансове планування в медичній установі характеризує процес визначення обсягів вхідних і вихідних грошових потоків, їх збалансування та узгодження у часі і в просторі (синхронізація) із потребами фінансового забезпечення її діяльності.

Мета бюджетування – підвищення ефективності функціонування установи охорони здоров'я через удосконалення функцій планування, оперативного управління і контролю.

Завдання бюджетування СОЗ зображено на рис. 1.

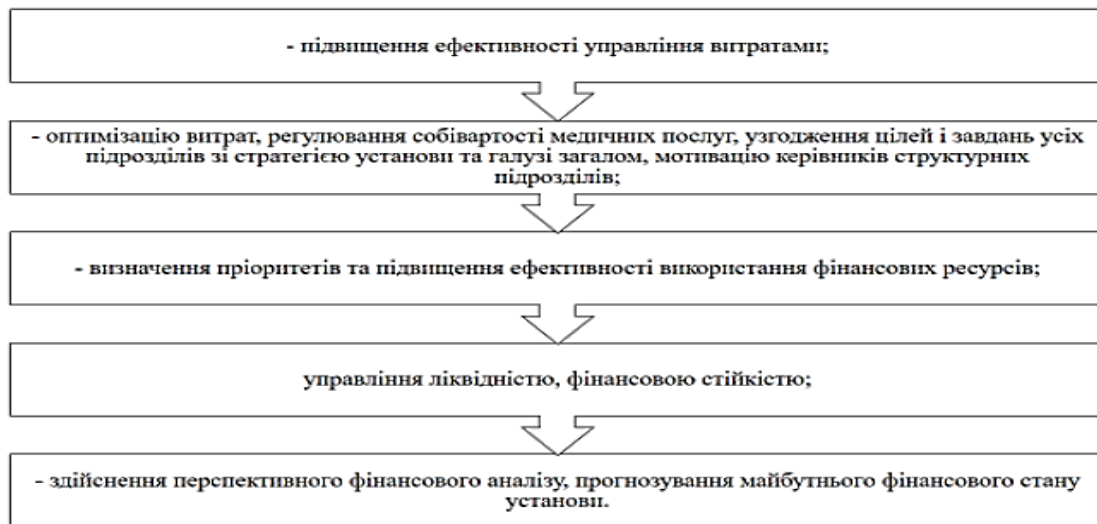


Рис. 1. Завдання бюджетування системи охорони здоров'я.

Бюджетування сприяє узгодженню оперативних цілей зі стратегічною метою установи. Система бюджетів дасть змогу спрогнозувати фінансовий стан установи.

За таких умов зростає потреба оцінки рівня виконання запланованих показників, виявлення загроз фінансовій безпеці, пошук можливих шляхів запобігання кризі, в т. ч. фінансовій, тобто виникає необхідність здійснювати моніторинг та контролінг.

Призначення системи контролінгу є оцінка якості прийнятих управлінських рішень, що досягається завдяки формуванню ефективних систем забезпечення, зокрема, інформаційного, організаційного, кадрового, програмного, технічного, фінансового.

Обов'язковою складовою фінансового менеджменту є персональна відповідальність за наслідки управлінської діяльності.

Управління фінансами має бути, з одного боку, спрямоване на забезпечення високої ефективності фінансової діяльності об'єкта охорони здоров'я як невід'ємного елемента ринкової інфраструктури, з іншого – на забезпечення фінансової стабільності галузі, що дасть змогу надавати медичні послуги, тобто здійснювати ту діяльність, заради якої вона створена, а також забезпечувати можливості її розвитку.

Впровадження принципів фінансового менеджменту в управління фінансами галузі охорони здоров'я зображено на рис. 2.

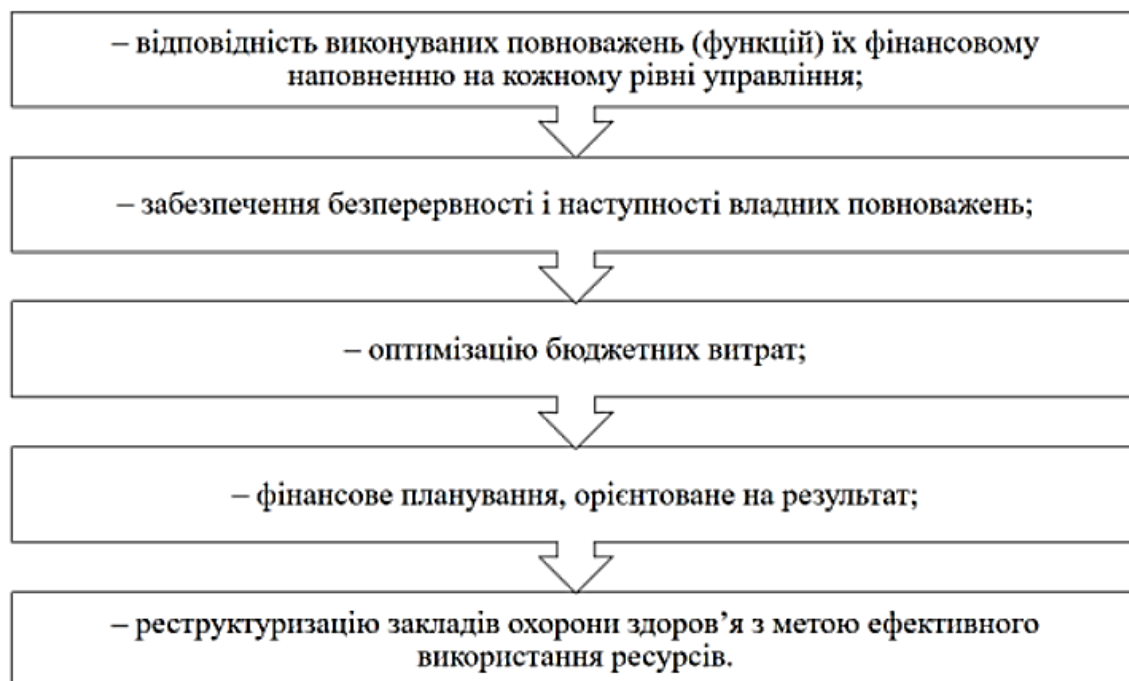


Рис. 2. Впровадження принципів фінансового менеджменту в управлінні фінансами галузі охорони здоров'я.

Висновки. Забезпечити ефективність управління фінансами можливо за умов оптимізації мережі медичних установ, підвищення їх конкурентоспроможності на ринку медичних послуг, підготовки керівників медичних установ (фінансових менеджерів) здатних самостійно приймати виважені управлінські рішення, зокрема, в питаннях управління фінансовими ресурсами, грошовими потоками, активами, доходами, витратами, ризиками установи та запровадження персональної відповідальності за наслідки їх прийняття і реалізації.

Література:

1. Інформація про соціально-економічну трансформацію в галузі охорони здоров'я [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://medprof.org.ua/socialno-ekonomichnii-zakhist/informacija-prosocialno-ekonomichnu-informaciju-v-galuzi-okhoroni-zdorovja/>
2. Лехан В.М. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: укр. вимір/ В.М. Лехан, Г.О. Слабкий, М.В. Шевченко. К., 2009. С. 17.
3. Москаленко М.Ф. Принципи побудови оптимальної системи охорони здоров'я: український контекст: монографія / М.Ф. Москаленко. К.: Книга плюс, 2008. – 320 с.
4. Пак С. Розвиток організаційно-правових засад державного управління охороною громадського здоров'я на регіональному та місцевому рівнях в Україні / Степан Пак, Іван Солоненко // Вісник. НАДУ. 2011. № 1. С. 243.
5. Загорський В.С. Управління фінансовими ресурсами закладів охорони здоров'я: монографія. К., 2010. 276 с.

Гонтар Мирослава Валеріївна,

студентка, Національний університет «Острозька академія».

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

ТЕНДЕНЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ЇХ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

Постановка проблеми. Забезпечення рівного доступу до системи освіти усім громадянам та її функціонування на високому рівні є одним із пріоритетних завдань та напрямів фінансування держави, який виступає інвестицією у людський потенціал, що є рушійною силою її прогресу у різних сферах діяльності. Зокрема, важливими суб'єктами ринку освітніх послуг виступають заклади вищої освіти (далі – ЗВО). Попри те, що сучасні ЗВО переважно надають послуги на умовах контракту, що дозволяє їм нарощувати фінансові ресурси, вони фактично сьогодні змушені виборювати своє право на існування через недостатність фінансового забезпечення, зменшення попиту на освітні послуги, нестачу людського капіталу, низьку ефективність співпраці із іншими суб'єктами господарювання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Різноманіття аспектів діяльності ЗВО приваблює низку науковців. Дослідженню теоретичних, методичних і прикладних аспектів, ідентифікації проблем і перспектив забезпечення конкурентоспроможності ЗВО України присвятила монографію І.Ю. Шевченко [1]. Цю проблематику порушувала Харчук Ю.Ю. [2]. Зокрема, над питанням фінансового забезпечення вищої освіти в Україні та пошуком напрямів його вдосконалення працювали Л.В. Лисяк, Я.І. Петрова, П.Р. Цюп'як [3], О.В. Ткачук [4], В.В. Чернега [5], К.Г. Читаєва, Л.Г. Булгаріна [6]. Фінансові механізми інтеграції вищої освіти України в чотирикутник «освіта – уряд – бізнес – суспільство» розглядала А.В. Вербицька [7], пошуком можливостей диверсифікації джерел фінансування ЗВО займалися Л.С. Шевченко [8], Н.І. Холявко, Г.М. Терещенко, Л.П. Лондар [9]. Разом з тим, ця тема потребує подальших досліджень, зокрема, в умовах воєнного стану, що зумовив зміни пріоритетів держави у здійсненні видатків та поставив під загрозу майбутнє вищої освіти в Україні.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є проаналізувати тенденції функціонування закладів вищої освіти, зокрема, їх фінансового забезпечення, та запропонувати шляхи його оптимізації в умовах зростання конкуренції.

Виклад основного матеріалу. Для виконання покладених на них завдань (підготовка майбутніх фахівців шляхом надання їм якісних знань та розвитку вмінь, формування відповідних загальних та практичних компетенцій) ЗВО потребують достатнього обсягу фінансування, що залежить від багатьох чинників: економічної, політичної й демографічної ситуацій в країні; чисельності студентів і потенційних вступників; тенденцій на ринку праці та їх

врахування університетами при здійсненні освітньої діяльності; кількості ЗВО; рівня їх фінансової залежності від бюджетних коштів; достатності викладацького персоналу тощо. Для оцінки стану та перспектив функціонування закладів вищої освіти в Україні доцільно виявити основні тенденції щодо показників, на основі яких базується їх діяльність в останні роки.

Діяльність ЗВО, що фактично передбачає пропозицію ними освітніх послуг, можлива, насамперед, за умови достатнього попиту, який формують здобувачі.

Аналізуючи динаміку кількості підготовки ЗВО студентів (рис.1), спостерігаємо у 2019-2023 роках дві протилежні тенденції. Якщо у 2019-2021 роках чисельність здобувачів мала негативну динаміку до зниження – від 1,4 млн ос. у 2019 році до 1,0 млн у 2021 році (на 28,6 %), то з 2022 року цей показник стабільно зростає. Станом на вересень 2023 року ЗВО здійснювали підготовку 1,1 млн студентів, що на 0,1 млн (на 9,7 %) більше від значення 2021 року і водночас на 0,3 млн (на 20,2 %) менше порівняно з 2019 роком [10].

Основний контингент споживачів освітніх послуг ЗВО сформувався у м. Києві – 27,7 % чисельності студентської молоді. У трійку найбільших студентських осередків потрапили також Харківська та Львівська області, що здійснюють підготовку 11,7 % та 10,7 % усіх фахівців відповідно. Зокрема, в Києві сконцентровано 215 ЗВО, у Харкові – 58, у Львові – 36 [10].

Щодо кількості ЗВО, що здійснюють підготовку фахівців, то за даними Реєстру суб'єктів освітньої діяльності МОН [11], станом на лютий 2025 в Україні налічується 539 ЗВО.

Більшість з них зосереджена у м. Києві – 121 ЗВО (22,4 %), Харківській обл. – 36 ЗВО (6,7 %), Дніпропетровській обл. – 35 ЗВО (6,5 %), Одеській та Львівській областях – 34 ЗВО (6,3 %) та 31 ЗВО (5,8 %) відповідно.

Таблиця 1

Структура ЗВО України за формою власності станом на лютий 2025 року

Форма власності	Кількість ЗВО, од.	Питома вага, %
Державна	257	47,7
Приватна	245	45,5
Комунальна	37	6,9
Усього	539	100,0

Джерело: розраховано автором на основі [11].

Щодо форм власності (табл.1), то в Україні переважають державні ЗВО – станом на лютий 2025 року їх налічується 257 од., що еквівалентно 47,7 % загальної кількості досліджуваних суб'єктів освітньої діяльності. Вагомою є кількість ЗВО приватної форми власності – 245 од., або 45,5 %. Решту складають комунальні ЗВО. Таким чином, сьогодні в Україні майже половина ЗВО є приватними та незалежними від бюджетного фінансування, однак частка державних закладів залишається високою.

Більше 80 % фахівців готують заклади державної форми власності, фінансування яких здійснюється за рахунок бюджетних коштів. Окрім цього, як інформує Нацагентство із забезпечення якості вищої освіти, «за рахунок

державного чи місцевого бюджетів вищу освіту здобувають трохи більше третини здобувачів – 401 578 (34,18 %) на противагу 771 381 (65,66 %) здобувачу, які навчаються за кошти фізичних і юридичних осіб. Також менше 1 % здобувачів навчаються за ваучером – 1 870, за пільговим довгостроковим кредитом – 8, за цільовим пільговим державним кредитом – 2» [12].

Таблиця 2

**Кількість фахівців, випущених із ЗВО України, у т.ч., державної форми власності,
у 2019-2023 роках**

Показники/Роки	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Кількість фахівців, випущених із ЗВО, ос., з них:	383865	385700	261788	273168	211023
<i>ЗВО державної форми власності</i>	<i>320915</i>	<i>329802</i>	<i>219711</i>	<i>233266</i>	<i>176731</i>
<i>Частка фахівців, яку випустили державні ЗВО, %</i>	<i>83,6</i>	<i>85,5</i>	<i>83,9</i>	<i>85,4</i>	<i>83,7</i>

Джерело: сформовано автором на основі [10].

Тому вагомий вплив на функціонування ВНЗ має держава, а саме: її здатність наращувати централізовані фінансові ресурси та здійснювати їх раціональний розподіл; стратегічні напрями державного розвитку; пріоритетність у виконанні функцій; стан макросередовища тощо.

Таблиця 3

**Показники видатків на заклади вищої освіти з державного
та зведеного бюджетів України у 2019-2023 роках**

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Сума видатків із Зведеного бюджету України, млн грн	43875,2	41290,5	49778,4	45854,0	46540,6
Питома вага видатків на ЗВО у сукупних видатках Зведеного бюджету України, %	3,2	2,6	2,7	1,5	1,0
Сума видатків із державного бюджету України, млн грн	43009,2	39880,7	48098,2	44413,1	44925,0
Питома вага видатків на ЗВО у сукупних видатках Державного бюджету України, %	4,0	3,1	3,2	1,6	1,1
Частка видатків на ЗВО з ДБУ у Зведеному бюджеті України, %	98,0	96,6	96,6	96,9	96,5

Джерело: сформовано автором на основі [14].

Обсяги видатків на вищу освіту із Зведеного бюджету України протягом останніх 5 років, як демонструє табл. 2, не мали стабільного характеру, що пов'язано з припаданням на цей період кризових явищ, спричинених пандемією Covid-19 та повномасштабним вторгненням рф. Упродовж 2019-2023 роках вони мали позитивну динаміку лише у 2021 році, збільшившись на 21 % порівняно з 2020 роком до 49778,4 млн грн. У 2022-2023 роках фінансування освіти здійснювалося з метою якомога більшої економії коштів для їх спрямування на оборону країни. Однак у 2023 році видатки на освіту були більшими від 2022 року на 686,6 млн грн, або ж на 1,5 %, і склали 46540,6 млн грн. Разом із тим, частка видатків на ЗВО у загальній сумі видатків Зведеного бюджету переважно мала спадний характер. Так, цей показник скоротився від 3,2 % у 2019 році

втричі – до 1,0 % у 2023 році. Близько 97 % видатків на вищу освіту із Зведеного бюджету здійснювалися за рахунок ДБУ. Щодо частки видатків на освіту в цілому у ВВП, то з 6,01% у 2019 році вона зросла до 6,95%. Це відбулося за рахунок швидших темпів зростання освітніх видатків порівняно з розміром ВВП.

Хоча Україна витрачає значну частину коштів на освіту, рівень забезпечення ЗВО не є достатнім через їх велику кількість. Водночас викладачі мають низьку заробітну плату, державні кошти покривають переважно поточні витрати, фінансування не вистачає для здійснення капітальних видатків.

Низький рівень оплати праці, високі вимоги до підтвердження та підвищення кваліфікації, довготермінове та дороговартісне навчання демотивують здобувачів вищої освіти продовжувати навчання на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти. Ба більше, особи, що підтверджують відповідний рівень кваліфікації, одержують наукові ступені та вчені звання, основним місцем роботи переважно обирають не ЗВО. У результаті спостерігаємо тенденцію до зменшення викладацького складу у ВНЗ.

Чисельність науково-педагогічних працівників від 105 тис. 984 ос. у 2019-2020 н.р. зросла на 4,8 % до 111 тис. 65 ос. у 2020-2021 н.р., у наступні роки вона зменшувалася у середньому на 1,2 % відносно попереднього року. Станом на вересень 2023-2024 н.р. у ЗВО викладацьку діяльність здійснювали 107 тис. 171 НПП. За останні 5 навчальних років чисельність педагогічних працівників у ВНЗ зменшилася у 5,6 разу. Частина з них доєдналася до лав науково-педагогічних працівників, однак, як свідчить проведений аналіз динаміки їх чисельності, вона була незначною [10].

До викладацького складу ВНЗ входять також наукові працівники. Їх чисельність різко скоротилася у 2020-2021 н.р. (на 90,6 %) – від 6 тис. 49 ос. у 2019-2020 н.р. до 566 ос. у 2020-2021 н.р. У подальші роки значення цього показника незначно коливалося. Однак у 2023-2024 н.р. у ЗВО викладацьку діяльність здійснювали вже 716 науковців, що на 25,2 % більше від попереднього навчального року. Таким чином, спостерігаємо потребу у заохоченні викладацького колективу ЗВО до наукової діяльності шляхом виділення коштів для проведення наукових досліджень, надання грантів на навчання молодим перспективним науковцям, розширення можливостей для міжнародного стажування та підвищення кваліфікації, зменшення обсягів навчального навантаження та збільшення годин для наукової роботи тощо [10].

Кошти з держбюджету виділяються переважно в розрахунку на одного студента, тому ця форма фінансування потребує вдосконалення, причому критерієм їх розподілу повинні стати результати діяльності ЗВО. Перші кроки на шляху до модернізації механізму фінансування університетів вже зроблені. З 2020 року при визначенні обсягів фінансування ЗВО керуються такими показниками: чисельність здобувачів ЗВО; масштаб діяльності; рівень регіональної підтримки; показник наукової діяльності; ступінь міжнародного визнання; працевлаштування випускників [6].

На сучасному етапі ЗВО стають дедалі самостійнішими суб'єктами господарювання, що діють в умовах конкуренції та прагнуть наростити

небюджетні фінансові ресурси, що з роками починають відігравати дедалі більшу роль у фінансовій спроможності державних ЗВО.

Закономірно, що ЗВО, які мають високий рівень економічної безпеки, притаманний абсолютний тип фінансової стійкості, займають одні з перших позицій у рейтингах закладів вищої освіти України, користуються попитом на національному та світовому ринках освітніх послуг, мають достатній рівень фінансових ресурсів для покриття не лише поточних витрат, а й фінансування бюджетів розвитку, реалізації науково-дослідних проектів, залучення викладачів світового рівня, стажування викладацько-професорського складу та студентів у провідних університетах Європи та світу [2].

Найпоширенішими моделями фінансування вищої освіти у світі є дві: з домінуванням державного фінансування та з домінуванням приватного фінансування. Більшість дослідників переконані, що саме держава зобов'язана визначати стратегічні напрями розвитку системи вищої освіти. Однак ЗВО повинен мати певну автономію у розподілі коштів, насамперед, тих, що надходять з джерел, що не належать державі. Фактично у розвинених країнах і країнах, що розвиваються, сьогодні застосовують чотири методи фінансування вищої освіти: за допомогою державних коштів; за рахунок плати за навчання; за рахунок приватних коштів; шляхом співпраці ЗВО та підприємств і корпорацій [15].

Вищим навчальним закладам України на сучасному етапі найбільше підходить форма державного фінансування, що базується на результатах їх роботи, а також ринкова форма, коли студенти або батьки безпосередньо оплачують освітні послуги. У сфері освіти заклади повинні розвиватися, драйвером чого є конкуренція. Особа, що прагне здобути освіту, має мати можливість обирати, послугами якого ЗВО скористатися. Критеріями при цьому повинні стати якісні, а не кількісні показники. Ринок освіти, у свою чергу, на підставі цих критеріїв – звільнятися від «зайвих» ЗВО, які не відповідають вимогам сучасної економіки, що також дозволить заощадити державні кошти на користь найбільш конкурентоспроможних університетів.

Як зазначають Л.В. Лисяк, Я.І. Петрова, П.Р. Цюп'як, «важливим є посилення таких векторів державної політики розвитку ЗВО в Україні: по-перше, розширення їх фінансової автономії як чинника, що сприятиме підвищенню відповідальності за ефективне використання власних та залучених коштів; по-друге, – інституційне забезпечення механізму надання освітніх грантів, стимулювання розширення грантового фінансування навчання обдарованої молоді бізнесом; по-третє, посилення державного фінансового контролю за результативним використанням ЗВО бюджетних коштів у аспекті підвищення якості освіти та ефективного функціонування» [3].

Висновки. На сучасному етапі заклади вищої освіти здійснюють свою діяльність на основі ринкового механізму в умовах конкуренції та, фактично, боротьби за виживання. Виявлені тенденції щодо зменшення чисельності здобувачів, недостатнього обсягу бюджетного фінансування, неефективної взаємодії з ринком праці, мінімального стимулювання до науково-педагогічної та наукової діяльності зумовлюють потребу у перегляді державної політики у

цьому напрямі та зміни уявлення про особливості функціонування ЗВО. Разом із виконанням своєї соціально значущої місії, одним із головних завдань закладів вищої освіти, в умовах неспроможності держави забезпечувати їх повноцінне функціонування, є нарощення фінансових ресурсів з метою надання якісних, диверсифікованих, сучасних, доступних для населення освітніх послуг сьогодні та у довгостроковій перспективі. Це, у свою чергу, збільшує вимоги до проаналізованих суб'єктів господарювання, зокрема, щодо оптимізації, а у певних випадках і формування, фінансової та маркетингової політик ЗВО та зумовлює необхідність у подальших дослідженнях.

Література:

1. Шевченко І.Ю. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти України: проблеми та перспективи: монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2023. 252 с.
2. Харчук Ю.Ю. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки закладів вищої освіти України у контексті теорії обмежень. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, 2019. Випуск 15 (43). с. 153-160.
3. Лисяк Л. В., Петрова Я. І., Цюп'як П. Р. Фінансове забезпечення вищої освіти в Україні: стан та напрями удосконалення. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8446> (дата звернення: 12.02.2025 р.)
4. Ткачук О.В. Фінансове забезпечення вищої освіти в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка і суспільство*. 2017. №12. с. 636-641.
5. Чернега В.В. Фінансове забезпечення закладів вищої освіти як інструмент соціально-економічного розвитку країни. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-81> (дата звернення: 12.02.2025 р.)
6. Читаєва К.Г., Булгаріна Л.Г. Аналіз фінансових потоків у закладах вищої освіти, що перебувають у сфері управління Міністерства освіти і науки України. *Освітня аналітика України*. 2021. № 3 (14). с. 58-69.
7. Вербицька А. В. Фінансові механізми інтеграції вищої освіти України в чотирикутник «освіта – уряд – бізнес – суспільство». *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 49–54.
8. Шевченко Л. С. Фінансування вищої освіти: диверсифікація джерел. *Теорія і практика правознавства*. 2013. № 2. С. 222–233
9. Терещенко Г.М. , Лондар Л.П. Формування та використання коштів спеціального фонду закладами вищої освіти в Україні. *Освітня аналітика України*. 2020. №1 (8). с. 36-50.
10. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.02.2025 р.)
11. Заклади вищої освіти: Реєстр суб'єктів освітньої діяльності. URL: https://registry.edbo.gov.ua/?fbclid=IwAR2GR_L4o9TEbK_KISxYaMCFIDCsWNO0iIXSPQsKNU9YEmAbGBASMBUaMt8 (дата звернення: 12.02.2025 р.)

12. Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2023 році. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. Київ, 2024. 54 с. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/%D0%94%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%8C-2023-%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83.pdf> (дата звернення: 12.02.2025 р.)
13. Work.ua. URL: <https://www.work.ua/> (дата звернення: 13.02.2025 р.)
14. Open Budget: державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 11.02.2025 р.)
15. *Удосконалення фінансування системи освіти України як передумова успішного реформування* : монографія / за ред. С. Л. Лондара ; ДНУ «Інститут освітньої аналітики. Київ, 2021. 274 с. URL: <https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/finansuvannya-osviti-2021.pdf> (дата звернення: 10.02.2025 р.)

Кравченко Ольга Віталіївна,
студентка, Національний університет «Острозька академія».
Науковий керівник: Новак Анна Федорівна,
викладачка кафедри фінансів та бізнесу.

СТРАТЕГІЯ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ НБУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Постановка проблеми: Монетарна політика – важлива невіддільна частина економічної політики держави. Вона впливає як на соціально-економічний розвиток країни загалом, так і на окремі його складники, тому грамотна постановка мети та стратегія реалізації грошово-кредитної політики є однією з основних задач НБУ. Проте воєнний стан ускладнює цю місію. Війна створює безпрецедентні економічні виклики, такі як руйнування інфраструктури, масова міграція, порушення ланцюгів постачання та різке зростання державних витрат. Ці фактори вимагають адаптації монетарної політики до нових реалій. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю постійного аналізу адаптаційних можливостей монетарної політики до швидких змін, які відбуваються під час війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій: Ускладнення реалізації стратегії монетарної політики звичними методами та інструментами НБУ в сучасних умовах є обговорюваною темою серед економістів. Так в своїй статті Дем'янчук О. та Павленко Б. розглядають зміни інфляції та міжнародних резервів України за 2022-2023 роки, вплив воєнного стану на політику НБУ щодо діяльності банківської системи [1]. Дзюблюк О. розглядає перспективи оптимізації монетарної політики в умовах війни з огляду на вже існуючі до цього проблеми в економічній системі України [5]. Гаркуша Ю. в своїй праці проводить порівняння політики НБУ в мирний час та після введення воєнного стану та зазначає, що: «У таких умовах сповільнюється або взагалі скасовується дія економічних законів, що ускладнює прогнозування, обрання оптимального економічного ладу [8]».

Мета і завдання дослідження: Дослідження допоможе розібратися в ефективності облікової ставки як інструменту контролю інфляції в умовах війни. Виокремлення викликів та проблем реалізації грошово-кредитної політики надасть можливість пошуку шляхів їх подолання. Вивчення досвіду монетарної політики під час війни може бути корисним для розробки стратегій реагування на майбутні кризи, незалежно від їхнього характеру.

Виклад основного матеріалу: Закон України «Про Національний банк України» поняття монетарної(грошово-кредитної) політики напряду пов'язує з роботою Національного банку та визначає так: «Грошово-кредитна політика – комплекс заходів у сфері грошового обігу та кредиту, спрямованих на забезпечення цінової стабільності шляхом використання інструментів грошово-кредитної політики», – і виділяє такі інструменти для її реалізації: «Національний банк проводить грошово-кредитну політику шляхом застосування таких інструментів: 1) визначення та регулювання норм

обов'язкових резервів для банків; 2) процентна політика; 3) рефінансування банків; 4) валютні інтервенції (купівля-продаж валютних цінностей на валютних ринках); 5) операції з цінними паперами (крім цінних паперів, що підтверджують корпоративні права), у тому числі з казначейськими зобов'язаннями, на відкритому ринку; 6) регулювання імпорту та експорту капіталу; 7) запровадження на строк до шести місяців вимоги щодо обов'язкового продажу частини надходжень в іноземній валюті; 8) зміна строків розрахунків за операціями з експорту та імпорту товарів; 9) емісія власних боргових зобов'язань та операції з ними; 10) операції з деривативними фінансовими інструментами [2]».

У 2015 році Національний банк України прийняв рішення відмовитися від валютного таргетування на користь інфляційного таргетування, проте реалізація політики почалася тільки в 2016 році при прийнятті основних засад монетарної політики на 2017 рік. У 2015-2021 роках для досягнення цінової стабільності НБУ використовував класичний режим інфляційного таргетування (ІТ) з плаваючим обмінним курсом і обліковою ставкою в якості основного монетарного інструменту. Однак під час повномасштабної війни НБУ спочатку перейшов до режиму фіксованого обмінного курсу, а згодом до гнучкого ІТ [3]. Інфляційна ціль НБУ визначена на рівні 5%. НБУ спрямовує свою монетарну політику на приведення інфляції до цієї цілі на належному горизонті політики, який не перевищує трьох років [4].

Облікова ставка є одним з ключових інструментів впливу на рівень інфляції в Україні. На їх основі даних стосовно змін облікової ставки та споживчої інфляції було побудовано графік (Рис. 1), що наочно відображає динаміку змін цих факторів. Проаналізувавши дані наведені на графіку, можна побачити певну залежність: якщо спостерігається уповільнення темпів інфляції, то облікова ставка знижується, збільшуючи кількість грошей в обігу, якщо ж інфляція пришвидшується, то ставка підвищується, зменшуючи кількість грошей в обігу. Так на початку 2024 року інфляція знижувалася та перебувала на рівні навіть меншому за інфляційні очікування НБУ, то облікова ставка поступово знижувалася з 15% до 13% та утримувалася, поки рівень інфляції не перевищив очікування НБУ (Рис. 2). У грудні 2024 року було прийнято рішення про підвищення ставки з огляду на те, що інфляція в листопаді становила 11,20% та простежувалася динаміка для подальшого зростання. Правлінням НБУ 23 січня 2025 року було оприлюднено рішення про підвищення рівня облікової ставки до 14,50%, а станом на березень 2025 року споживча інфляція досягла рівня в 13,40%, в наслідок чого облікову ставку було підвищено до 15,50% для поступового уповільнення інфляції та досягнення цілі у 5% в 2026 році. НБУ прогнозує уповільнення інфляції не раніше ніж в третьому кварталі 2025 року, адже облікова ставка не є інструментом короткострокової політики [3].

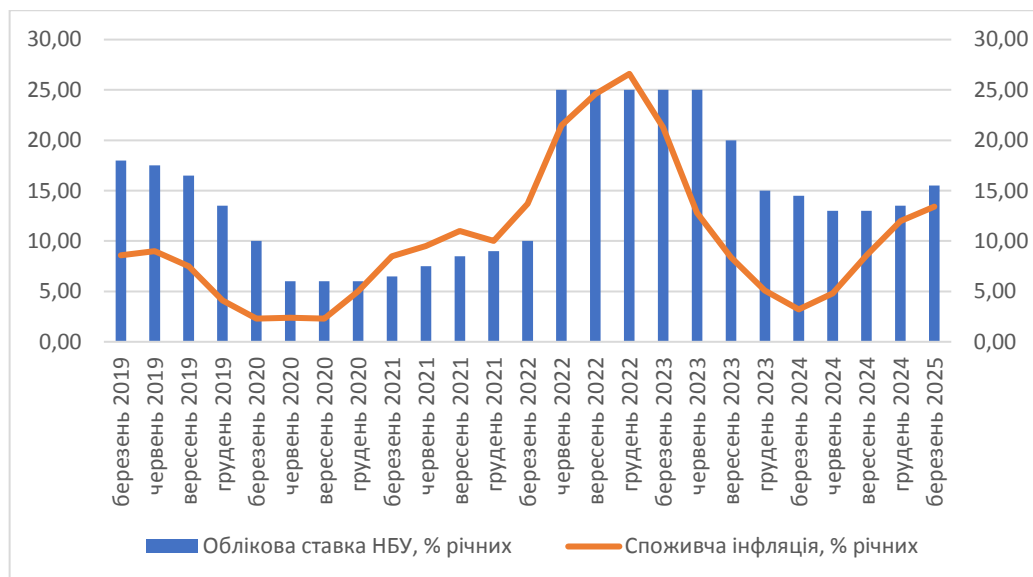


Рис. 1 Динаміка облікової ставки НБУ та споживчої інфляції поквартально за 2019-2025 рр.

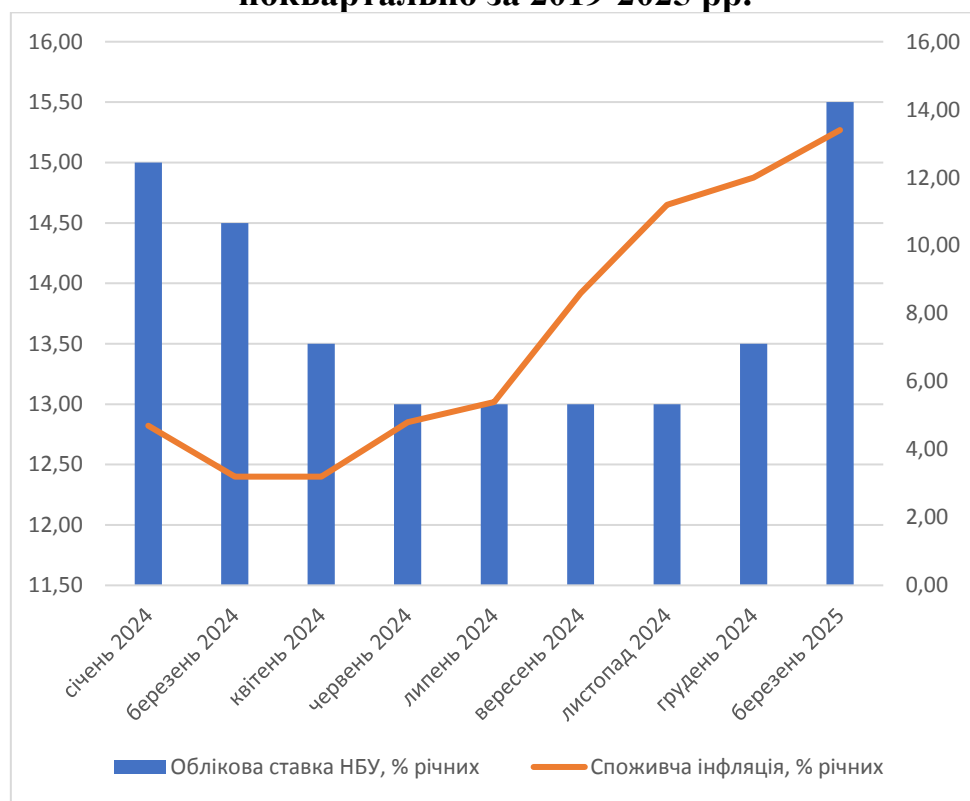


Рис. 2 Зміни облікової ставки НБУ та споживчої інфляції за 2024-2025 рр.

Економічні труднощі, спричинені війною, негативно вплинули на здатність банківської системи України надавати кредити підприємствам. Проте, проблеми кредитування існували й до початку бойових дій, включаючи: дисбаланс між активами та пасивами, недостатню концентрацію капіталу, зростання ризиків, погіршення умов ведення бізнесу, збільшення проблемних кредитів та зниження якості кредитних портфелів. Ці та інші фактори, що накопичувалися роками, в умовах воєнного стану призвели до значного скорочення кредитування реального сектору економіки. Банки були змушені зосередитися на збереженні

власної стійкості, що ускладнило доступ бізнесу до необхідних кредитних ресурсів [5].

Складне політичне становище, ризики влучання в критичну інфраструктуру, зменшення посівних площ, виїзд за кордон України працездатного населення, залежність від іноземної допомоги та інші немонетарні чинники заважають реалізації прогнозів НБУ. До ключових несприятливих факторів, що впливають на монетарну політику варто виділити:

1. Наявні ризики скорочення обсягів або неритмічності надходження міжнародної допомоги та внутрішнього фінансування витрат бюджету;
2. Залежність від ситуації на фронті;
3. Високий рівень тіньової економіки, що обслуговується фінансовим сектором та компаніями поза регулюванням НБУ (без ліцензійна діяльність, віртуальні активи тощо);
4. Слабкість внутрішнього попиту, зниження пропозиції товарів та послуг, а також значні обмеження експортної логістики;
5. Нестача кваліфікованих кадрів в Україні через мобілізацію, міграцію та інші чинники.

Зважаючи на ці чинники НБУ в своїй стратегії виділяє два фокуси: фокус спротиву та фокус відновлення. Перший фокус визначається так: короткострокові заходи, що спрямовані на забезпечення стабільності та недопущення погіршення ситуації у фінансовій системі та економіці загалом, включаючи застосування інструментів для контролю над інфляцією та курсом національної валюти, підтримання банківської системи тощо. В свою чергу другий фокус – середньострокові заходи для впровадження перетворень, що стануть основою майбутньої відбудови та зростання економіки, наприклад: зниження бюрократичних бар'єрів, підвищення прозорості та конкурентності середовища, залучення інвестицій тощо. В умовах невизначеності та підвищених ризиків установа індикаторів щодо досягнення стратегічних цілей на довгострокову перспективу не є доцільним, тож обидва фокуси націлені на короткострокову та середньострокову перспективи [6].

Під час встановлення фокусів супротиву та відновлення НБУ орієнтувався на досвід інших країн. Було виділено такі основні закономірності:

1. Поширеним та дієвим заходом зі стабілізації макрофінансової ситуації та стримування інфляції є тимчасова фіксація обмінного курсу – Ізраїль, Ірак, Грузія, Сербія, проте надмірно тривала фіксація обмінного курсу може виявитися нестійкою та призвести до накопичення макроекономічних дисбалансів – Лівія (у 2016–2020 рр.), Ліван (у 2020 р.);
2. Успішні стабілізаційні плани здебільшого передбачають проведення жорсткої та незалежної монетарної політики, фіскальну консолідацію, структурні реформи та використання ринкових інструментів для наповнення бюджету: Ізраїль (протягом 1985–1986 рр. інфляцію знижено з 480% до 18%; на кінець 1998 р. – 5.4%);

3. Валютні інтервенції – основний монетарний інструмент. Для врівноваження кон'юнктури валютного ринку потрібні активні дії з боку центрального банку;

4. Ключова процентна ставка – допоміжний інструмент для зниження тиску на міжнародні резерви й підтримки стійкості валютного ринку;

5. Масштабна монетизація дефіциту бюджету генерує ризики для фінансової стійкості та цінової стабільності: Німеччина (інфляція 29500% м/м в жовтні 1923 р.) [7].

Врахування попереднього досвіду інших країн в кризових подібних економічних ситуаціях дозволяє будувати стратегію монетарної політики так, щоб мінімізувати шкоду для економічного стану України, проте нестабільність ситуації ускладнює прогнозування та чітке дотримання стратегії. Важливим є узгодження монетарної політики з економічною політикою уряду, особливо з її фінансовою складовою. Також важливим є оперативне реагування на зміни в економіці, з використанням широкого спектра інструментів, таких як облікова ставка, резервні вимоги, валютні інтервенції. Застосування міжнародних стандартів фінансової звітності та регулювання може підвищити довіру до української фінансової системи з боку міжнародних інвесторів.

Висновки: Отже, монетарна політика є важливим складником державної політики, завданням якого є регулювання обсягу пропозиції грошей для досягнення та підтримки економічної стабільності, що проявляється не тільки в низькому рівні інфляції, а й у низькому рівні безробіття та загальному економічному зростанні. В Україні грошово-кредитну політику визначає та реалізує Національний банк України. Наразі НБУ притримується політики інфляційного таргетування, а одним з основних інструментів її здійснення є облікова ставка. Через воєнний стан в країні політика ІТ реалізується важче, це напряду пов'язано з погіршенням врожаю, зменшенням посівних площ, виїздом за кордон працездатного населення, кризою енергетичної системи та залежністю від іноземної грошової допомоги. Наразі стратегія НБУ визначає прогнозування запровадження довгострокових цілей та перспектив недоцільними, роблячи пріоритетними короткострокові та середньострокові заходи. Стратегія монетарної політики розробляється з урахуванням досвіду інших країн, які перебували в стані війни або інших кризових явищ. Адаптація успішних практик до українських реалій сприяє зменшенню шкоди для економічної системи.

Література:

1. Дем'янчук О., Павленко Б. МОНЕТАРНА ПОЛІТИКА ТА СТАБІЛЬНІСТЬ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В УКРАЇНІ. *Scientific review*. 2024. Т. 2, № 94. С.29. URL: [https://doi.org/10.26886/2311-4517.2\(94\)2024.3](https://doi.org/10.26886/2311-4517.2(94)2024.3) (дата звернення: 05.02.2025).
2. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV: станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> (дата звернення: 06.02.2025).
3. Монетарна політика. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary> (дата звернення: 11.03.2025).

4. Про монетарну політику. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/about> (дата звернення: 06.02.2025).
5. Дзюблюк О.В. Оптимізація монетарної політики НБУ в умовах воєнного стану. Фінансові інструменти сталого розвитку економіки: матер. 6-ої міжнар. наук.-практ. конференції (Чернівці, 18 квітня 2024 р.). Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. С. 182-186.
6. Стратегія Національного банку України. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_NBU.pdf?v=12 (дата звернення: 11.03.2025).
7. Еволюція монетарної політики НБУ під час повномасштабної війни: погляд через призму міжнародного досвіду. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Rebryk_pr_29.11.2024.pdf?v=9 (дата звернення: 12.03.2025).
8. Harkusha Y. Monetary policy of the national bank of Ukraine in the period of war. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*. 2024. Т. 3-4, № 316-317. С. 41–47. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-41-47> (дата звернення: 13.03.2025).

Мартинюк Роман Анатолійович,
*студент, Національний університет «Острозька академія»,
Науковий керівник: Харчук Юлія Юрївна,
к. е .н., доцентка кафедри фінансів та бізнесу*

ФІНАНСОВА САНАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СПОСІБ ПРОТИДІЇ ЇХНЬОМУ БАНКРУТСТВУ ТА ЛІКВІДАЦІЇ

Постановка проблеми. Питання неплатоспроможності та банкрутства підприємств є надзвичайно актуальними, особливо в умовах економічних викликів, що постали сьогодні перед Україною. Серед основних проблем можемо виділити наступні: руйнування безпосередньо самих об'єктів виробництва, перебої з енергопостачанням, дефіцит працівників внаслідок міграції, зниження попиту, логістичні труднощі, зростання виробничих витрат тощо. Згідно з даними звіту Київської школи економіки від початку збройної агресії рф і станом на 2024 рік було пошкоджено або повністю зруйновано майно понад 420 великих, середніх приватних та державних підприємств, а також тисячі малих приватних. Загалом, загальні прямі збитки продуктивного сектора оцінюються у 13,1 млрд дол. США [1, с. 11].

Сучасні реалії свідчать про те, що значна кількість вітчизняних підприємств опиняється на межі фінансової неспроможності, що вимагає розробки дієвих механізмів для їх відновлення та подальшого функціонування. Ефективне управління процесом санації сприяє збереженню економічного потенціалу підприємств, недопущенню їх банкрутства, стабілізації ринку праці та забезпеченню економічного розвитку країни загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі збитковості підприємств, впровадженню та використанню фінансової санації як одного з основних способів запобігання банкрутству присвячено праці чималої кількості українських та зарубіжних учених. Зокрема, ці питання вивчали у своїх працях такі відомі науковці як К. Спрінгейт, М. Шорт, Дж. Банді, а також Є. Андрушак [4], Т. Білоконь [2], Н. Давиденко [7], І. Зеліско [5], І. Карпунь [6], Н. Коваль [16], І. Плікус [3], С. Сажієнко [17] та ін. Попри значну кількість публікацій щодо цієї тематики, деякі питання залишаються поза увагою вчених, або є недостатньо розкритими. У зв'язку з цим існує потреба у більш детальному вивченні даної проблематики.

Мета та завдання дослідження полягає в уточненні сутності поняття «санація» та визначенні її ролі у фінансовому оздоровленні підприємств як способу запобігання їхньому банкрутству й ліквідації.

Виклад основного матеріалу. В складних сучасних умовах розвитку ринкових конкурентних відносин дедалі частіше науковці почали концентрувати свою увагу на проблемах регулювання інституту банкрутства, що є невід'ємним елементом ринкової економіки. Одним з таких проблемних питань є питання фінансового оздоровлення підприємств – санації, до якої останніми роками вдаються все більше вітчизняних підприємств, про що свідчить динаміка відкритих проваджень у справах про банкрутство (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка відкритих проваджень у справах про банкрутство юридичних осіб в Україні у 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Кількість відкритих проваджень у справах про банкрутство юридичних осіб	813	583	621	785

Джерело: створено автором на основі [18].

Загалом, упродовж аналізованого періоду простежується нестабільність у динаміці відкриття проваджень про банкрутство, що є відображенням змін у макроекономічному середовищі (війна, економічна криза), законодавчому регулюванні та фінансовому стані підприємств. Скорочення кількості справ у 2022 році було спричинене зовнішніми шоками, а подальше зростання у 2023–2024 роках вказує на повернення до нормального правового регулювання та поступове пристосування економіки до нових умов.

Враховуючи велике значення категорії санації для організації діяльності та розвитку підприємств, що перебувають в кризовому стані, необхідно дати чітке визначення цього терміна.

Термін «санація» походить від лат. слова «sapare», яке буквально означає «оздоровлення» чи «видужання» [20]. Сьогодні серед вчених існує чимало думок щодо сутності цього поняття.

Ключовим етапом у вивченні економічної сутності санації є проведення аналізу законодавчих та нормативних визначень цього поняття. Дослідження нормативно-правового підходу до трактування санації є важливим для розкриття її змістового значення, а також для виявлення розбіжностей між позиціями наукової спільноти та законодавців щодо процесу фінансового оздоровлення підприємств.

Так, Кодекс України з процедур банкрутства (далі – КУЗПБ) свідчить, що оздоровчі заходи на підприємстві можуть здійснюватися до порушення справи про банкрутство, що має назву “превентивна реструктуризація” та вже “під час провадження у справі про банкрутство” – безпосередньо, санація. Розглянемо детальніше ці визначення.

Згідно зі ст. 1 цього Кодексу “превентивна реструктуризація – система організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів, спрямованих на недопущення або запобігання неплатоспроможності боржника, що можуть включати зміну складу, умов або структури активів та зобов’язань боржника, а також будь-які необхідні операційні зміни чи комбінацію цих елементів, які здійснюються згідно з планом превентивної реструктуризації” [11].

Відповідно до цієї ж статті під санацією розуміється “система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою відновлення платоспроможності боржника, спрямованих на оздоровлення фінансово-господарського стану боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів” [11].

Отже, законодавством визначено такі два терміни, що стосуються оздоровлення підприємства. По-перше, вони відрізняються часовим проміжком проведення оздоровчих заходів (до порушення справи про банкрутство та вже під час провадження справи про банкрутство). По-друге, кінцева мета здійснення цих заходів теж має деякі відмінності, а саме: у визначенні превентивної реструктуризації за мету ставиться “недопущення або запобігання неплатоспроможності”, а кінцевою метою санації є відновлення вже втраченої платоспроможності боржника, запобігання визнанню його банкрутом, а також повне або часткове задоволення вимог кредиторів.

Більшість українських вчених розглядають санацію в контексті процесу банкрутства як один із способів відновлення платоспроможності та уникнення ліквідації. Деякі зарубіжні науковці дещо поділяють інститут санації від банкрутства, проте розглядають це питання в системі антикризового менеджменту разом з проблемою банкрутства. Іншими вченими санація розглядається відокремлено від банкрутства, лише як заходи фінансового оздоровлення, що притаманні кожному підприємству.

Так, Т.М. Білоконь трактує санацію як систему послідовних, взаємопов'язаних заходів, які використовуються для оздоровлення підприємства-боржника, відновлення його платоспроможності, досягнення прибутковості та конкурентоспроможності в довгостроковому періоді при участі всіх зацікавлених сторін [2, с. 41].

І.Й. Плікус називає санацію складним й багатогранним процесом, що має різні цілі, вирішується певними суб'єктами, передбачає різноманітні заходи та різного виду джерела їх фінансування [3, с. 71].

І.І. Тітов у своїй праці розуміє під санацією оздоровлення неспроможного боржника та надання йому з боку власника майна, кредиторів чи інших юридичних і фізичних осіб, у тому числі, іноземних, фінансової допомоги, яка спрямована на забезпечення підтримки боржника і запобігання процедури банкрутства» [8].

Автори фінансово-економічного словника розуміють санацію як систему заходів (субсидії, пільгові кредити, пільгове оподаткування), які спрямовані для попередження банкрутства або підвищення конкурентоспроможності підприємства. Згідно з цим головною метою санації є задовольнити вимоги кредиторів через покращення фінансового стану підприємства-боржника [9, с. 80].

На нашу думку, найзмістовніше та найповніше визначення поняття санації подає О. Терещенко, узагальнивши різні трактування всіх попередніх авторів. Він вказує, що санація є системою фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, що спрямовуються на відновлення платоспроможності, прибутковості, конкурентоспроможності та ліквідності підприємства-боржника в довгостроковій перспективі [10, с. 21].

Підсумувавши вищенаведене та спираючись на чинне законодавство, головною метою санації для самого підприємства є запобігти визнанню його банкрутом та його ліквідації, а для кредиторів та пов'язаних осіб – повне або часткове задоволення їх вимог з погашення заборгованості суб'єкта господарювання через вжиття відповідних санаційних заходів.

Таким чином, процес санації підприємств є багатокомпонентним та вимагає ретельного аналізу їхньої діяльності з метою розроблення дієвих механізмів фінансового оздоровлення. Ґрунтовне дослідження цієї проблематики сприяє формуванню обґрунтованих висновків щодо можливих напрямів санаційних заходів, а також визначенню перспектив подальшого розвитку суб'єктів господарювання, що перебувають на межі банкрутства.

Залежно від специфіки антикризових заходів підприємства можуть використовувати різні підходи, кожен із яких передбачає застосування певного комплексу управлінських рішень [15]:

- **захисна тактика** (оперативні антикризові заходи) спрямована на продовження часу, необхідного для проведення санаційних процедур та стабілізації фінансового стану підприємства. Вона передбачає заходи, які не вимагають значних фінансових ресурсів і забезпечують швидкий, але короткостроковий ефект. До таких заходів належать: оптимізація витрат, часткове згортання діяльності шляхом закриття або розпродажу окремих підрозділів, обладнання чи техніки, скорочення частки підприємства на ринку, а також реалізація продукції за зниженими або акційними цінами.

- **наступальна тактика** (стратегічні антикризові заходи) передбачає реалізацію довгострокових стратегічних рішень, спрямованих на покращення конкурентних позицій підприємства. До таких заходів належать: впровадження інноваційних технологій, модернізація виробничих потужностей, вихід на нові ринки, зокрема міжнародні, коригування цінової політики, а також застосування сучасних маркетингових стратегій. Використання цієї тактики можливе за умови наявності у підприємства достатнього часу та фінансових ресурсів. Її реалізація дозволяє досягти довгострокового фінансового оздоровлення та підвищення стійкості підприємства на ринку [15].

Варто зазначити, що існують різні підходи до питання, хто саме має брати участь у санаційних заходах: зовнішні інвестори та кредитори, або ж саме підприємство, залучаючи власні фінансові ресурси. У цьому контексті О. Гавриш, В. Пильнова та О. Ващенко поділяють санацію на зовнішню та внутрішню [15, с. 68].

Цей аспект є ключовим, оскільки чітке визначення суб'єктів, які залучаються до санаційного процесу, дозволяє встановити джерела фінансування оздоровчих заходів, що, у свою чергу, має вплив на структуру капіталу підприємства та визначає його фінансово-економічну політику. Більшість дослідників стверджують, що санація має здійснюватися зовнішніми суб'єктами, які надають додаткові фінансові ресурси, необхідні для ефективного подолання кризових явищ на підприємстві. Такий підхід обґрунтований тим, що підприємство, яке перебуває в кризовому стані і не може самостійно погасити заборгованість, потребує зовнішнього фінансування, яке неминуче передбачає залучення сторонніх зацікавлених осіб.

До подібної стратегії поведінки звертається більшість підприємств за кордоном та в Україні, пропонуючи свої акції, частки чи паї новим інвесторам, інтегруючись із більш потужними компаніями тощо.

А зважаючи на економічну ситуацію, яка склалася сьогодні в Україні, існує неабияка потреба у залученні додаткових фінансових ресурсів для розвитку та

відновлення підприємств як з боку держави та іноземних країн, так і приватних інвесторів.

Зокрема, в рамках програми фінансової підтримки від ЄС – Ukraine Facility, Міністерство економіки розробило Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва на 2024-2027 роки, мета якої – трансформувати державну політику таким чином, аби забезпечити системну підтримку та розвиток МСП, подолати перешкоди з боку держави, створити умов для сталого та інноваційного розвитку українського бізнесу. Інвестиційний фонд цієї програми формується за рахунок гарантій ЄС у розмірі 7,8 млрд євро, а також додаткових 1,5 млрд євро, наданих у вигляді змішаних фінансових грантів та інших фінансових інструментів. Ці кошти будуть спрямовані на стимулювання залучення інвестицій через міжнародні та європейські фінансові установи, зокрема шляхом мінімізації ризиків при фінансуванні з боку приватних та інституційних інвесторів для реалізації проєктів в Україні [13; 19].

Проте, не можна забувати і про низьку інвестиційну активність в Україні та дещо несприятливий інвестиційний клімат, що підтверджується низькими рейтингами країни у світовому масштабі. В такому випадку особливо актуальною є проблема відновлення та оздоровлення підприємств за рахунок залучення саме їх внутрішніх ресурсів.

У процесі розгляду можливості фінансового оздоровлення підприємства за рахунок власних ресурсів насамперед необхідно проаналізувати причини, що призвели до фінансових труднощів. У випадках, коли фінансові ускладнення спричинені внутрішніми суб'єктивними факторами, вирішення проблеми може бути досягнуто шляхом впровадження організаційних заходів на рівні самого підприємства, уникаючи залучення зовнішнього капіталу.

На практиці використовують різні способи санації підприємства (рис.1), серед яких: погашення різного виду заборгованості; злиття збиткових підприємств з фінансово міцними; переоформлення короткострокових кредитів в довгострокові; випуск та розміщення цінних паперів; продаж майна підприємства-боржника або передачі в оренду в довгострокові; продаж майна боржника та ін.

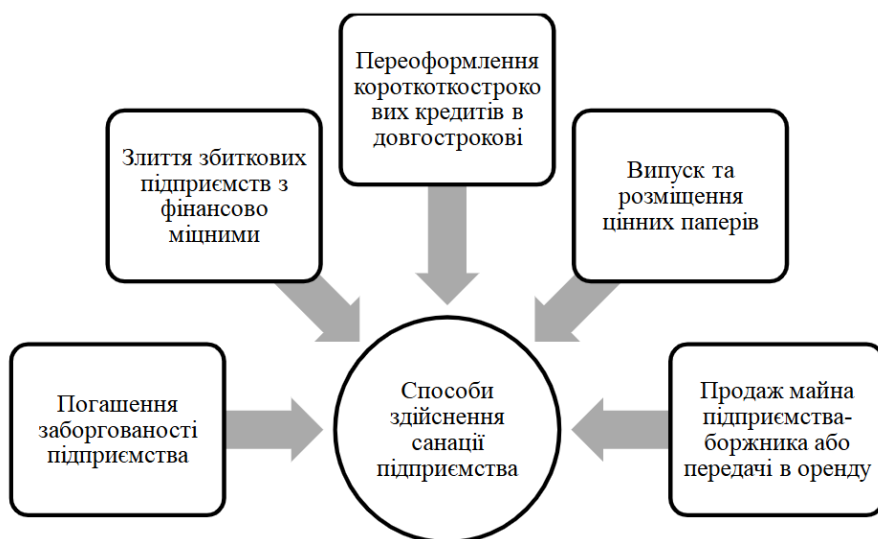


Рис.1. Основні способи здійснення санації підприємства

Джерело: [12].

Розглядаючи переваги механізмів санації у контексті відновлення платоспроможності підприємства, доцільно підкреслити, що саме санація до відкриття провадження у справі про банкрутство (досудова) є одним із найефективніших інструментів захисту боржника, який має низку істотних переваг у порівнянні з процедурою банкрутства. Однією з ключових характеристик цього підходу є його гнучкість, що виявляється у можливості вільного формування та погодження санаційного плану без жорстко регламентованих строків його розробки та реалізації. Така особливість сприяє адаптації оздоровчих заходів до конкретних умов і потреб підприємства, забезпечуючи баланс між інтересами кредиторів та боржника. Крім того, боржник має право самостійно визначати коло кредиторів, які долучаються до процесу санації, що сприяє ефективнішій координації дій усіх зацікавлених сторін. Важливим аспектом також є те, що за умови належного виконання боржником погодженого плану санації кредитори, які беруть у ньому участь, не мають юридичних підстав для ініціювання процедури банкрутства, що мінімізує ризики ліквідації підприємства [11].

Перед ухваленням рішення про проведення досудової санації необхідно ретельно оцінити всі її переваги та потенційні ризики. Зокрема, слід враховувати, що кредитори, які не беруть участі у санаційному процесі, зберігають право ініціювати процедуру банкрутства підприємства. Окрім цього, існує ймовірність, що суд відмовиться затверджувати санаційний план, якщо кредитор, який не підтримав фінансове “оздоровлення”, зможе обґрунтовано довести, що саме ліквідація підприємства є економічно доцільнішою. Такий сценарій можливий у разі, якщо кредитор має реальні підстави вважати, що отримає більшу суму коштів у коротші строки саме в межах ліквідаційної процедури, а не в результаті санації.

Однією з ключових проблем у процесі підготовки досудової санації є необхідність переконання підприємством-боржником кредиторів у тому, що вона доцільна. Для забезпечення довіри та демонстрації перспективності санаційного процесу боржник повинен представити детальний фінансовий та ліквідаційний аналіз його стану. Важливим аргументом на користь санації може стати наявність у підприємства санаційного потенціалу, який підтверджується обґрунтованою концепцією фінансового оздоровлення та розробленими заходами, спрямованими на стабілізацію його діяльності [14].

На нашу думку, у процесі дослідження такого процесу як санація не завжди є доцільним детально окреслювати всі можливі механізми її реалізації, але доцільно зосередитися саме на характеристиці заходів та підкреслити їх системний підхід. Особливу увагу слід приділити саме системності цих заходів, оскільки відновлення життєздатності підприємства неможливе шляхом застосування лише фінансових чи організаційних інструментів. Підприємство слід розглядати як комплексну систему, у якій різні елементи тісно взаємодіють між собою та з зовнішнім середовищем у багатьох аспектах. Тому відновлення функціонування цієї системи через санацію має базуватися на впровадженні взаємопов'язаної сукупності заходів, які враховують її багатогранність.

З огляду на вищезазначене сформовано основні переваги та значення фінансової санації для підприємства. Результати представлено у табл. 2.

Таблиця 2

Переваги та значення фінансової санації для підприємства

Переваги	Значення для підприємства
Відновлення платоспроможності	Можливість своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання перед кредиторами, постачальниками та працівниками. Це сприяє нормалізації грошових потоків та стабілізації фінансового стану.
Запобігання банкрутству	Запобігання ліквідації, що дозволяє продовжити діяльність, зберегти бізнес-репутацію та у довгостроковій перспективі відновити прибутковість.
Підвищення конкурентоспроможності	Посилення позицій на ринку, покращення якості продукції чи послуг, розширення клієнтської бази та впровадження сучасних бізнес-моделей.
Збереження робочих місць	Зниження ймовірності масових скорочень працівників, що позитивно впливає на соціальну стабільність, мотивацію персоналу та продуктивність праці.
Поліпшення інвестиційної привабливості	Можливість залучення потенційних інвесторів та кредиторів і відповідно – додаткового фінансування для модернізації виробництва та розширення бізнесу.
Можливість реструктуризації боргів	Узгодження нових умов погашення заборгованості з кредиторами дозволяє зменшити фінансове навантаження, знизити відсоткові ставки, отримати відстрочку платежів або списання частини боргу.
Створення основи для довгострокового розвитку	Можливість розробити ефективну стратегію майбутнього розвитку, що включає впровадження інновацій, використання передових технологій у процесі виробництва та освоєння нових ринків.

Джерело: створено автором на основі [2-15].

Висновки. У ході проведеного дослідження визначено, що санація посідає вагомe місце у забезпеченні фінансової стабільності підприємств, оскільки є одним із найбільш ефективних механізмів відновлення їхньої платоспроможності. Станом на сьогодні в Україні через вплив багатьох негативних як внутрішніх, так і зовнішніх чинників значна кількість підприємств

різного масштабу мають збиткову діяльність. З метою подолання фінансових труднощів доцільним є застосування санаційних заходів, які можуть бути впроваджені як до відкриття провадження у справі про банкрутство, так і під час цього провадження. Реалізація таких заходів сприяє не лише збереженню підприємства, а й підвищенню ефективності його функціонування та прибутковості. Слід зазначити, що будь-яке підприємство має детально оцінювати свої фінансові показники протягом усієї діяльності, оскільки лише вчасне усунення фінансових проблем дає можливість запобігти банкрутству й ліквідації, а також сформулювати оптимальні шляхи для зміцнення платоспроможності й фінансової стійкості.

Література:

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. Київська Школа Економіки. URL : https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 05.02.2025).
2. Білоконь Т.М. Сутність та основні складові організаційно-економічного механізму санації підприємств. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2009. № 2. С. 40-45. URL : <https://visnyk.vntu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/720/719> (дата звернення: 05.02.2025).
3. Плікус І., Новак Н., Мільчаковська Т. Удосконалення механізму управління фінансовою санацією підприємств. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2015. Т. 2, № 1. С. 69–77. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/3013/1/10piifsp.pdf> (дата звернення: 05.02.2025).
4. Андрушак Є.М., Біленька В.А. Фінансова санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств. *Молодий вчений*. 2018. № 9 (61). С. 451–456. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4052/3982> (дата звернення: 05.02.2025).
5. Зеліско І.М. Управління фінансовою санацією підприємства : навчальний посібник. Київ, 2016. 355 с.
6. Карпунь І.Н. Антикризисні заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання : монографія. Львів : Магнолія, 2018. 440 с.
7. Давиденко Н. М. Антикризисне фінансове управління на підприємстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2015. Вип. 211(1). С. 76-80. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnu_econ_2015_211%281%29_17 (дата звернення: 05.02.2025).
8. Тітов І. І. Банкрутство: матеріально-правові та процесуальні аспекти. Харків : Консул, 2015. 192 с.
9. Фінансово-економічний словник – довідник / О. О. Томілін та ін. ; ред. О. О. Томілін. Полтава : ПДАУ, 2023. 108 с. URL:

<https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9ce549db-2874-4179-808c-53cf3f74f4d3/content> (дата звернення: 06.02.2025).

10. Терещенко О. Фінансова санація та банкрутство підприємств. Київ : КНЕУ, 2004. 412 с. URL: http://education.bukuniver.edu.ua/pluginfile.php/1519/mod_page/content/93/finansov_a_sanaciya_ta_bankrutstvo_pidpr_tereshenko.pdf (дата звернення: 06.02.2025).

11. Кодекс України з процедур банкрутства : Кодекс України від 18.10.2018 № 2597-VIII : станом на 6 лют. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 06.02.2025).

12. Пігуль Н. Сутність та значення санації підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. С. 86–92. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/34/33> (дата звернення: 08.02.2025).

13. Мінекономіки. Інвестиційна діяльність в Україні за 1 квартал 2024 року. <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9cb46b66-6285-4f7f-a08e-f450f32f0cb2&title=InvestitsiinaDiiialnistVUkrainiZa1-Kvartal2024-Roku> (дата звернення: 08.02.2025).

14. Єрмоленко О.А., Коковіхіна О.О., Лисьонкова Н.М. Фінансова санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. № 190. 2024. С. 114-117. URL : <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1470/1414> (дата звернення: 10.02.2025).

15. Гавриш О.М., Пильнова В.П., Ващенко О.О. Фінансова санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2021. №17. С. 66-71.

16. Коваль Н.О. Особливості програми антикризового управління в процесі глобалізації економіки. *Економіка і суспільство*. 2021. №30. С. 30-35.

17. Сажієнко С.А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6 (2). С. 52–55.

18. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.02.2025).

19. Ukraine Facility. Програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (дата звернення: 08.02.2025).

20. Термін «санація». Фармацевтична енциклопедія. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/484/sanaciya> (дата звернення: 05.02.2025).

Мокійчук Максим Юрійович,

студент, Національний університет «Острозька академія».

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

ВПЛИВ РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РИНОК

Постановка проблеми. З початком розвитку штучного інтелекту (далі-ШІ), люди почали знаходити все більше нових можливостей, як автоматизувати процеси, зменшити ризик від помилок, тобто людських факторів, а головне, швидше та значно ефективніше проводити аналіз з більшою кількістю даних. Що стосується інвестиційного ринку, то він також зазнає значних змін під впливом ШІ. Його можна застосувати в процесах інвестування, алгоритмічної торгівлі та управління ризиками, що значно підвищить продуктивність ринку. Однак, й тут є свої недоліки, перш за все, це: ризики волатильності, флеш-крахів і кіберзагроз. Саме тому, поряд з питанням розвитку та застосування даної технології, постає питання в їхньому регулюванні та контролі, щоб забезпечити стабільність ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тема впливу ШІ на фінансові ринки активно досліджується міжнародними компаніями. Так, у звітах Mordor Intelligence та Statista розглянуто тенденції зростання інвестицій у штучний інтелект і його роль у підвищенні ефективності алгоритмічної торгівлі [1, 2]. Дослідження PwC демонструє, що ШІ може принести до 15,7 трлн. доларів у світову економіку до 2030 року, та підкреслює його вплив на фінансовому секторі [3]. Водночас, згідно зі звітом SEC, алгоритмічна торгівля може спричиняти флеш-крахи, а автоматизовані рішення можуть посилювати ринкову нестабільність [4]. В публікаціях IBM та SmartDev розглядаються питання застосування ШІ у фінансовому консультуванні та оцінці ризиків [5,6]. Тим самим, потреба в постійному контролі та аналізі цих систем нікуди не зникає, а тільки збільшується, адже з кожним днем, ШІ збільшує свій вплив на інвестиційний ринок, а також збільшує його ефективність.

Мета і завдання дослідження: проаналізувати вплив розвитку ШІ на інвестиційний ринок, визначити переваги, потенційні ризики та важливість його застосування в майбутньому.

Виклад основного матеріалу. Штучний інтелект (ШІ) неймовірно швидко змінює фінансовий сектор, впливаючи на весь інвестиційний ринок за допомогою: автоматизації процесів, аналізу великих даних та прогнозування ризиків. Алгоритмічні системи торгівлі, роботизовані фінансові радники (робо-адвайзери) та аналітичні моделі на основі машинного навчання стають доповненням до сучасних фінансових ринків. Це сприяє підвищенню ефективності, але разом з тим створює нові виклики та ризики для інвесторів.

Алгоритми торгівлі, які дозволяють проводити угоди з високою швидкістю та ефективністю, є однією з основних сфер впливу штучного інтелекту. Це збільшує ліквідність, значно знижує витрати та зменшує спреди між цінами купівлі та продажу.

Алгоритмічна торгівля утворена на основі використання машинного навчання та різних, складних математичних моделей для аналізу великих масивів даних і швидкого прийняття рішень щодо купівлі або продажу активів. Вона може бути високочастотною (HFT), коли угоди розглядаються за частки секунди, хоча в деяких випадках, це займає більше часу, якщо це стосується більш детального аналізу факторів.

Зараз, в світовій економіці активно формується новий ринок – ринок ШІ. Це відбувається за рахунок величезних інвестицій в розвиток ШІ. Також, значно посилює тенденцію той факт, що з кожним днем, цю технологію інтегрують у все більшу кількість різних сфер, програм, додатків, систем та й в будь-що в принципі. В першу чергу від цього виграють технологічні гіганти ринку, адже вони можуть дозволити собі не тільки фінансування розвитку ШІ та й повноцінну його інтеграцію в свої компанії. Це не тільки збагачує компанії, а й змінює правила гри на глобальному ринку.

Таким розвитком технологій особливо зацікавлені й державні органи влади. Адже, випередження в даній сфері принесе державі не тільки фінансову вигоду, а й політичну перевагу та ще більший вплив на інші держави та учасників цього ринку. Це своєрідна економічна гонка за домінування в сфері ШІ. Інвестування в цей напрям є настільки великими, що це вже навіть важко порівняти з американським Мангеттенським проектом. США та Китай вже зараз мають величезну перевагу в цій гонці, адже вкладають значні кошти в дану сферу.

Згідно з дослідженнями компанії Statista:

- Очікується, що розмір ринку штучного інтелекту досягне 243,70 млрд доларів США в 2025 році.
- Очікується, що розмір ринку демонструватиме річний темп зростання (CAGR 2025-2030) на 27,67%, що призведе до обсягу ринку в 826,70 мільярдів доларів США до 2030 року.
- У глобальному порівнянні найбільший розмір ринку буде в Сполучених Штатах (66,21 мільярда доларів США у 2025 році) [2].

Згідно з дослідженням компанії PwC: Global Artificial Intelligence Study: Exploiting the AI Revolution, можна побачити впливовість штучного інтелекту на економіку світу. ШІ може принести до 15,7 трлн. дол. у світову економіку у 2030 році, що більше, ніж поточний обсяг виробництва Китаю та Індії разом узятих. З них 6,6 трлн. дол. ймовірно, буде отримано за рахунок підвищення продуктивності, а 9,1 трлн. дол., ймовірно, буде отримано за рахунок ефекту споживання. Найбільші вигоди від ШІ, ймовірно, будуть в Китаї (зростання до 26% ВВП у 2030 році) та Північній Америці (потенційне зростання на 14%). Найбільший сектор зростання припаде на роздрібну торгівлю, фінансові послуги та охороні здоров'я, оскільки ШІ підвищує продуктивність, якість продукції та споживання [3].

«Наше дослідження також показує, що 45% загального економічного прибутку до 2030 року буде отримано від удосконалення продуктів, стимулюючи споживчий попит. Це пояснюється тим, що штучний інтелект сприятиме більшій різноманітності продуктів із підвищенням персоналізації, привабливості та доступності з часом.» розповідають в PwC [3].

Про вплив алгоритмічної торгівлі свідчать й наступні дані. Згідно з даними Select USA у 2018 році, приблизно 60-75 відсотків загального обсягу торгів на ринку акцій США, європейських фінансових ринках і основних азіатських ринках капіталу генерується за допомогою алгоритмічної торгівлі. Однак загальний обсяг торгівлі алгоритмічною торгівлею в країнах з економікою, що розвивається, як-от Індія, оцінюється приблизно в 40 відсотків [4].

Північна Америка продовжує зберігати свої домінуючі позиції на світовому ринку алгоритмічної торгівлі, утримуючи приблизно 30% частки ринку в 2024 році. Лідерство регіону в основному обумовлено широким впровадженням передових технологій торгівлі та наявністю складної інфраструктури фінансового ринку. Сполучені Штати, зокрема, є центром інновацій алгоритмічної торгівлі, де великі фінансові установи та постачальники технологій постійно розробляють і впроваджують передові торгові рішення [1].

Потужним ринком для алгоритмічної торгівлі є Європа, де наявне стабільне зростання торгівлі з темпом зростання приблизно на 11% з 2019 по 2024 рік. Азіатсько-Тихоокеанський регіон зростає найшвидше, наявні прогнози демонструють зростання приблизно на 12% з 2024 по 2029 рік. Така динаміка на ринку характеризується швидким впровадженням нових технологій і розвитком різних фінансових структур. Тенденція відбувається за рахунок швидкої модернізації торгової інфраструктури у великих фінансових центрах, таких як Сінгапур, Гонконг і Токіо.

Такі компанії як: Thomson Reuters, Jump Trading LLC, Refinitiv Ltd, Virtu Financial, MetaQuotes Software і IG Group, є лідерами в інноваціях і розвитку ринку алгоритмічної торгівлі. Основною метою компаній є розробка нових, складних торгових алгоритмів, які застосовують штучний інтелект і можливості машинного навчання, щоб збільшити ефективність торгівлі.

Основними перевагами алгоритмічної торгівлі є:

- Швидкість: угоди виконуються швидше, ніж при ручному трейдингу.
- Зниження емоційного впливу: коли алгоритми працюють на основі даних і логічних висновків, вони не піддаються впливу емоцій, як це притаманно людині під час торгівлі.
- Зменшення витрат: автоматизація збільшує ефективність управління капіталом і мінімізує комісійні витрати.

Сьогодні ШІ все частіше використовують в управлінні ризиками, алгоритмічній торгівлі, кредитному скорингу та обслуговуванні клієнтів, це демонструє різноманітність в застосуванні даної технології. Наприклад, просунуті алгоритми блискавично здійснюють операції завдяки швидкому аналізу ринку, що ніяк неможливо для простого трейдера-людини. Також, аналіз за допомогою ШІ допомагає оцінити кредитні ризики клієнта з неймовірною точністю, що дозволяє прийняти правильні кредитні рішення і мінімізувати ризик виникнення дефолту.

Фактично, штучний інтелект революціонізував клієнтський досвід у сфері фінансових послуг, уможлививши взаємодію в режимі реального часу та отримувати персоналізовані поради. Чат-боти, що працюють на основі обробки

мови, надають миттєві відповіді на запити клієнтів, підвищуючи залученість користувачів, а також оптимізуючи операційну ефективність [7, 109].

Оскільки алгоритми виконують велику кількість угод за короткий час, це збільшує оборотність капіталу та зменшує середню маржу прибутку за кожну операцію. Однак, великі обсяги транзакцій сильно впливають на волатильність активів, оскільки, відбувається перерозподіл ліквідності між ринками. Для активного використання даної технології, фінансові установи повинні направляти додаткові інвестиції в інфраструктуру технології. Однак, така інвестиція є досить вигідною, оскільки відбувається зниження операційних витрат за рахунок оптимізації персоналу та автоматизації процесів аналізу.

Якщо враховувати той факт, що автоматизовані системи можуть швидко адаптуватися до змін ринкових умов, це також впливає на управління ризиками. Збільшується ефективність розподілу капіталу та хеджування, тим самим, зменшуються потенційні втрати від коливань цін.

Завдяки появі роботизованих консультантів стає можливо: врахувати особливості фінансових активів, врахувати зміни в рівні інфляції та внести інші потрібні параметри, які на думку клієнта можуть вплинути на розрахунок результату. Зазвичай такий процес роботи коригується в декілька етапів. Перш за все, відбувається аналіз даних користувача, щоб визначити його інвестиційні цілі та рівень ризику. Для цього враховуються різні фактори: вік, фінансові потреби, запланований обсяг вкладень і готовність до ризиків [6].

Наприклад, легко керувати портфелем та швидко отримувати відповіді на питання можна завдяки робо-адвайзерам, наприклад таким як: Wealthfront чи Betterment, адже завдяки використанню алгоритмічного машинного навчання це можливо без значних проблем.

Основні переваги робо-адвайзерів:

- Доступність – низькі комісії та відсутність необхідності у фінансовому консультанті роблять інвестування доступнішим.
- Автоматизація процесу – користувач отримує рекомендації без необхідності постійного моніторингу ринку.
- Персоналізовані стратегії – ШІ враховує цілі та рівень ризику інвестора.

Проте існують і недоліки, такі як: одноманітний процес на основі кількох шаблонів алгоритму, ризики технічних збоїв. В першу чергу, це зростання технологічного сектору, а саме компаній, що займаються розробкою та впровадженням штучного інтелекту, які стають ключовими гравцями на фондовому ринку. Інвестори активно вкладають кошти у технологічні гіганти, такі як: Nvidia, Microsoft та Google, які займають лідируючі позиції у сфері розробки ШІ та його інтеграції в бізнес-процеси. Якщо подивитись на ринкову капіталізацію компаній за лютий 2025 року, то можна помітити, що найвище стоїть Nvidia з капіталом в 3,217 трлн. дол., на 2 місці в рейтингу, далі йде Microsoft з невеликим відставанням в приблизно 200 млрд. дол., а Google посідає 5 місце з капіталом в 2,280 трлн. дол. Для порівняння: на кінець 2023 року капіталізація Nvidia становила всього 1,2 трлн. дол., а значне збільшення відбулося саме завдяки інтеграції ШІ [8].

Завдяки розвитку алгоритмічної торгівлі, роботів консультантів та штучного інтелекту відбулося покращення фінансових послуг. Зараз це впливає на розуміння того, як саме можна використати дані інструменти, але потім, це однозначно вплине на створення нових фінансових інструментів та послуг, що будуть тільки прискорювати процес.

Зважаючи на розвиток суспільства, та збільшення як кількості клієнтів так і кількості компаній, надавати індивідуальні рішення для кожного з клієнтів стає з кожним днем важче. Тому, як ми можемо спостерігати, компанії орієнтуються на автоматизовані системи, а ШІ є просто неймовірним до них доповненням. Все через те, що штучний інтелект може аналізувати дані, порівнювати їх, шукати інші дані, й обробляти їх дуже швидко. Саме тому, дуже важливо інтегрувати цю систему в компанії.

Однак, не варто забувати й про контроль за діями ШІ. Адже алгоритмічні системи можуть бути дуже чутливими до змін на ринку та й в інформації яку аналізують. Тому існує небезпека в посиленні волатильності ринку. Зокрема, вона може спричиняти флеш-крахи (flash crashes) – різкі короткочасні падіння цін через взаємодію алгоритмів.

Згідно з результатами дослідження «REPORT OF THE STAFFS OF THE CFTC AND SEC TO THE JOINT ADVISORY COMMITTEE ON EMERGING REGULATORY ISSUES» про «FINDINGS REGARDING THE MARKET EVENTS OF MAY 6, 2010» Основною причиною флеш-краху 6 травня 2010 року стало автоматизоване виконання великого ордера на продаж 75 000 контрактів E-Mini S&P 500 (на суму близько 4,1 млрд доларів) одним великим інституційним інвестором. Алгоритм продажу був налаштований таким чином, що він подавав ордери, орієнтуючись лише на обсяг торгівлі за останню хвилину, без урахування ціни чи ринкових умов [9].

Ще одним ризиком є «стадний ефект», коли алгоритми одночасно реагують на сигнали ринку, створюючи каскадні зміни цін. Це може призвести до ситуацій, коли навіть незначна новина або аномалія у даних спричиняє значні фінансові втрати для інвесторів [7].

Також, важливо звернути увагу на проблему регулювання алгоритмічної торгівлі. Через Флеш-крах 2010 року, для того, щоб відновити довіру до системи, потрібно було створити обмеження для її контролю. Таким чином, було запроваджено ліміти на кількість ордерів та обмежити швидкість виконання операцій, що однозначно вплинуло на інвестиційний та фінансові ринки.

Зараз, практично всі фінансові установи намагаються швидко й ефективно інтегрувати ШІ в свої системи. Наприклад, компанія JPMorgan Chase запроваджує штучний інтелект для ефективнішого управління активами та щоб знизити кількість помилок при аналізі людьми. В першу чергу, це потрібно для оптимізації портфелів та аналізу ринку.

Навіть в статті IBM «What is AI in finance», ми можемо побачити, як компанія описує переваги запровадження ШІ в сфері фінансів:

1. Обслуговування клієнтів: чат-боти розмовного штучного інтелекту та обробки природної мови (NLP), які дозволяють клієнтам банків швидко та ефективно отримувати доступ до інформації про рахунки цілодобово.

2. Запобігання кібератакам: штучний інтелект може використовувати наукові дані для аналізу закономірностей і тенденцій і попереджати компанії про незвичну діяльність.

3. Виявлення та запобігання шахрайству: глибоке навчання можна використовувати для аналізу купівельної поведінки клієнтів, а також ініціювати сповіщення, коли виявлено незвичні моделі витрат.

4. Прийнятність позики: кредитори керують ризиками, розгортаючи нейронні мережі ШІ для швидкого аналізу даних для визначення кредитоспроможності клієнтів.

5. Торгівля. Інвестиційні компанії використовують штучний інтелект для алгоритмічної торгівлі – угод, що здійснюються на високій швидкості на основі даних у реальному часі та ринкових тенденцій [5].

Також ШІ активно застосовується для виявлення фінансового шахрайства. Наприклад, PayPal запровадив ШІ в своїй системі та отримав позитивні результати:

- Вища точність і менша кількість помилкових спрацьовувань : здатність системи штучного інтелекту розрізняти законні та шахрайські транзакції значно зменшила кількість помилкових спрацьовувань.
- Швидший час реагування : за допомогою виявлення шахрайства в режимі реального часу PayPal може блокувати шахрайські транзакції, щойно вони відбуваються, запобігаючи фінансовим втратам до їх ескалації. Це призвело до швидшої та ефективнішої реакції на потенційне шахрайство.
- Масштабованість : система штучного інтелекту легко масштабується завдяки зростаючому об'єму транзакцій PayPal, щодня обробляючи мільйони платежів без шкоди для точності та швидкості.
- Зменшення кількості шахрайських транзакцій : PayPal повідомила про значне зменшення кількості шахрайських транзакцій завдяки покращеній системі виявлення шахрайства. [10].

Окрім цього, зростає кількість стартапів, які займаються розробкою інноваційних рішень на основі штучного інтелекту, це в свою чергу дає нові можливості для венчурних інвесторів. Відомі венчурні фонди, такі як: Andreessen Horowitz та Sequoia Capital, активно фінансують проекти, пов'язані з машинним навчанням, обробкою природної мови та автономними системами.

Висновки: Як ми можемо побачити, ШІ уже трансформує фінансовий сектор, і його вплив лише посилюватиметься в майбутньому. Раніше інновації у фінансовий сектор були помірними й зачасту були проблеми з новими інструментами та технологіями. Однак зараз, ми можемо спостерігати на глобальні зміни, а саме, до збільшення автоматизованих рішень, що не аби як допоможе розвивати фінансовий сектор.

Розвиток ШІ суттєво трансформує інвестиційний ринок, створюючи як нові можливості, так і виклики для інвесторів. Використання алгоритмічної торгівлі, прогнозової аналітики та автоматизованих радників підвищує ефективність, але водночас створює ризики, зростання волатильності, кіберзагрозом та технічним

проблемам. Однак, ця технологія є безсумнівним революційним рішенням для розвитку інвестиційного ринку.

Література:

1. Algorithmic Trading Market Size | Mordor Intelligence. *Market Research Company – Mordor Intelligence™*.
URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/algorithmic-trading-market> (дата звернення: 04.02.2025).
2. Artificial Intelligence – Global | Statista Market Forecast. *Statista*.
URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/artificial-intelligence/worldwide> (дата звернення: 06.02.2025).
3. PwC's Global Artificial Intelligence Study: Sizing the prize. *PwC*.
URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/artificialintelligence/publications/artificial-intelligence-study.html#download> (дата звернення: 07.02.2025).
4. Staff Report on Algorithmic Trading in U.S. Capital Markets. 2018.
URL: https://www.sec.gov/files/Algo_Trading_Report_2020.pdf (дата звернення: 08.02.2025).
5. IBM. What Is Artificial Intelligence in Finance? | IBM. *IBM – United States*.
URL: <https://www.ibm.com/think/topics/artificial-intelligence-finance#Governance+of+AI+in+finance> (дата звернення: 09.02.2025).
6. The Impact of Robo-Advisors on Investment Management in 2023 | SmartDev. *SmartDev*.
URL: <https://smartdev.com/the-impact-of-robo-advisors-on-investment-management-in-2023/> (дата звернення: 09.02.2025).
7. Challoumis C. THE LANDSCAPE OF AI IN FINANCE. *XVII international scientific conference*, м. Dortmund, 7-8 листопада 2024 р.
URL: <https://conference-w.com/wp-content/uploads/2024/11/Ger.D-0708112024.pdf#page=110> (дата звернення: 11.02.2025).
8. Акційний курс. Eulerpool Research Systems.
URL: <https://eulerpool.com/uk/акція/Microsoft-Акція-US5949181045> (дата звернення: 11.02.2025).
9. FINDINGS REGARDING THE MARKET EVENTS OF MAY 6, 2010.
URL: <https://www.sec.gov/news/studies/2010/marketevents-report.pdf> (дата звернення: 12.02.2025).
10. AI in Financial Fraud Detection: The Comprehensive Guide 2025 | SmartDev. *SmartDev*.
URL: <https://smartdev.com/ai-driven-fraud-detection/> (дата звернення: 13.02.2025).

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 СИСТЕМИ ЗАГАЛЬНООБОВ'ЯЗКОВОГО ДЕРЖАВНОГО ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Постановка проблеми. Збройна агресія російської федерації проти України стала каталізатором глибокої кризи, що охопила всі сфери суспільного життя, зокрема й систему пенсійного страхування. Безпрецедентні виклики, спричинені війною, актуалізують питання щодо спроможності солідарної пенсійної системи забезпечити належний рівень соціального захисту громадян в умовах воєнного стану та у постконфліктний період. Дослідження функціонування системи загальнообов'язкового пенсійного страхування в умовах воєнного стану набуває особливої актуальності з огляду на необхідність оцінки її ефективності та адаптивності до різних викликів. Результати дослідження дозволять ідентифікувати проблемні аспекти фінансування пенсійного забезпечення громадян України в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Зважаючи на свою актуальність, проблематика фінансування системи загальнообов'язкового пенсійного страхування в Україні перебуває в центрі уваги широкого кола дослідників. Зокрема, Качула С., Булигіна А., Можечук Л., Загорська Д., Сидор І., Денисюк Т., Длугопольський О. та інші досліджували основні проблеми пенсійного забезпечення в Україні та пропонували варіанти його оптимізації та реформування. У подальшому доцільно продовжувати дослідження даної теми, оскільки в умовах воєнного стану та в повоєнній перспективі виникатимуть нові виклики щодо здійснення пенсійного страхування.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є проведення аналізу здійснення та фінансування загальнообов'язкового пенсійного страхування в Україні в умовах воєнного стану, виокремлення основних тенденцій та їх оцінки. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- провести аналіз бюджету Пенсійного фонду України та рівня його виконання протягом 2021-2023 рр.;
- проаналізувати динаміку складу доходів та видатків бюджету Пенсійного фонду України, а також їх структуру протягом 2021-2023 рр.;
- виокремити основні тенденції забезпечення пенсійного страхування в Україні протягом 2021-2023 рр., встановити причини їх виникнення та здійснити оцінку.

Виклад основного матеріалу. Впровадження воєнного стану спричинило трансформаційні зміни в багатьох аспектах суспільного життя України, зокрема у сфері державних фінансів. Забезпечувати захищені видатки (зокрема, видатки на соціальний захист), а також видатки на оборону, які стали одними з

пріоритетними для уряду країни за рахунок лише власних коштів стало неможливо. За даними ТОВ “МінфінМедіа” у 2022 році дефіцит бюджету досягнув розміру 914,70 млрд. грн. У 2023 році ситуація ще більше погіршилась: дефіцит бюджету наприкінці року становив 1333,11 млрд. грн.[1]. Усе це вплинуло на фінансування системи загальнообов’язкового державного пенсійного страхування, яка є одним із найважливіших елементів соціального страхування в Україні.

Варто розпочати з того, що основним суб’єктом страхових відносин даного виду забезпечення є Пенсійний фонд України. Він згідно із Законом України “Про загальнообов’язкове державне пенсійне страхування” є “органом, який здійснює керівництво та управління солідарною системою, ... забезпечує збирання, акумуляцію та облік страхових внесків, призначає пенсії та готує документи для її виплати, забезпечує своєчасне і в повному обсязі фінансування виплати пенсій, допомоги на поховання, ... здійснює контроль за цільовим використанням коштів Пенсійного фонду, вирішує питання, пов’язані з веденням обліку пенсійних активів застрахованих осіб на накопичувальних пенсійних рахунках, здійснює адміністративне управління Накопичувальним фондом, соціальні та інші виплати, передбачені законодавством України, та інші функції ...” [2].

Таким чином для того, щоб здійснити аналіз функціонування системи загальнообов’язкового державного пенсійного страхування, варто розпочати з аналізу бюджету ПФУ протягом 2021–2023 рр. (табл. 1).

Таблиця 1

Бюджет Пенсійного фонду України протягом 2021-2023 рр., млрд. грн.

Найменування	2021		2022		2023	
	План	Виконано	План	Виконано	План	Виконано
Доходи	521,19	512,77	606,88	620,42	772,66	780,15
Видатки	521,19	520,95	606,88	590,10	772,66	746,28
Сальдо бюджету	0,00	-8,18	0,00	30,32	0,00	33,87

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

Як видно з таблиці 1, протягом усього досліджуваного періоду бюджет Пенсійного фонду України має позитивну тенденцію до збільшення. Можна помітити, що спостерігається нестача 8,18 млрд. грн. доходів для покриття витрат в 2021 році. Натомість у 2022 та 2023 роках попри введення воєнного стану та складне фінансове становище України в цілому доходи покривали витрати за фактом, що, у свою чергу, спричинило виникнення профіциту бюджету в розмірі 33,87 млрд. грн. наприкінці досліджуваного періоду.

Також на основі вищенаведених даних стосовно бюджету Пенсійного фонду України протягом 2021-2023 рр. можемо узагальнити рівень його виконання в таблиці 2.

Таблиця 2

**Рівень виконання бюджету Пенсійного фонду України
протягом 2021-2023 рр., %**

Найменування	2021	2022	2023
Рівень виконання доходів	98,38	102,23	100,97
Рівень виконання видатків	99,95	97,23	96,59

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

Як видно з таблиці 2, у 2021 році Пенсійний фонд України не зміг виконати запланований бюджет, як і за доходами, так і за видатками. Натомість у 2022 та 2023 роках фонд перевиконав заплановані доходи на 2,23% та 0,97% відповідно. За видатками ПФУ протягом усього досліджуваного періоду не зміг досягнути планових показників, що є досить негативним. Для більш детального аналізу фактичних результатів із формування бюджету Пенсійного фонду України протягом 2021-2023 рр. варто дослідити, яким чином було здійснено формування його дохідної та видаткової частини.

У таблиці 3 можна помітити, що доходи бюджету ПФУ формуються за рахунок двох видів джерел: власних коштів та коштів Державного бюджету України.

Як державний фонд та страховик ПФУ передбачає систему сплати страхових внесків від страхувальників за своїх застрахованих осіб. Динаміка обсягів частки сплаченого ЄСВ для пенсійного страхування протягом 2021-2023 рр. є стабільно зростаючою. Зокрема у 2022 році спостерігається зростання на 73,99 млрд. грн. (24,55%), а у 2023 – на 53,04 млрд. грн. (14,13%). Дану тенденцію можна пояснити підписанням указу Президента України №53/2022 “Про невідкладні заходи щодо консолідації українського суспільства” від 14.02.2022, у якому було передбачено “з 1 березня 2022 року підвищення грошового забезпечення військовослужбовців Збройних Сил України на 30 відсотків та доведення до 20 відсотків від початку 2022 року підвищення грошового забезпечення військовослужбовців Державної прикордонної служби України та Національної гвардії України” [6]. Також причинами зростання обсягів страхових внесків протягом 2022-2023 рр. є зростання страхувальників і розміру мінімальної зарплати. Дуже позитивною є динаміка коштів від банків, які користувались тимчасово вільними фінансовими ресурсами ПФУ у 2021-2023 рр. Це може свідчити про посилення ролі інвестиційної діяльності фонду, що сприяє додатковому зростанню його доходів, захисту від інфляції та стабільності діяльності. Частково, за рахунок державного бюджету, здійснюється сплата ЄСВ за певних категорій застрахованих осіб, наприклад, осіб із інвалідністю, для яких передбачений пільговий розмір ставки внеску. Його динаміка нестабільна, оскільки в 2022 році спостерігається зменшення на 2,76 млрд. грн. (10,46%), а в 2023 – збільшення на 0,26 млрд. грн. (1,09%).

Таблиця 3

Доходи бюджету Пенсійного фонду України протягом 2021-2023 рр., млрд. грн.

Найменування	2021 р.	2022 р.	2023 р.
<i>Власні доходи</i>			
Залишок власних коштів на початок року	0,95	0,00	2,95
Сума ЄСВ, розподілена на ЗДСС	301,43	375,42	428,46
Кошти сплачені банками за користування тимчасово вільними коштами ПФУ, та інші власні доходи	0,17	0,27	4,37
Сплата за рахунок коштів ДБУ ЄСВ за деякі категорій застрахованих осіб, покриття недоотриманої суми коштів від застосування розміру ЄСВ	26,42	23,66	23,92
Доходи за ЗДСС у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності	0,00	0,00	29,65
Інші власні доходи	6,16	4,59	6,37
<i>Кошти Державного бюджету України</i>			
Пенсійне забезпечення військовослужбовців, виплата пенсій, надбавок і підвищень, призначених за різними пенсійними програмами	150,48	178,90	221,88
Покриття дефіциту коштів Пенсійного фонду України	23,90	29,87	26,51
Кошти ДБУ на виплату житл. субсидій та пільг на оплату житлово-комун. послуг, придб. тверд. та рідкого пічного побут. палива і скрапленого газу	0,00	6,42	35,40
Інші доходи за рахунок коштів Державного Бюджету України	3,25	1,30	0,63
Всього	512,77	620,42	780,15

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

Також помітною є поява нової статті власних доходів ПФУ наприкінці досліджуваного періоду: “Доходи за ЗДСС у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності”. Її поява пов'язана з змінами в Законах України “Про внесення змін до Закону України “Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування” від 21.09.2022 № 2620-IX та “Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування”, а також постановою КМУ від 02.12. 2022 № 1350 “Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо забезпечення реалізації окремих функцій Пенсійного фонду України та визнання

такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України”. Це вплинуло на те, що ПФУ від 01.01.2023 р. став уповноваженим органом в системі ЗДСС у зв’язку з тимчасовою втратою працездатності [7].

Окрім власних доходів, Пенсійний фонд отримує чималі кошти від Державного бюджету України, як видно з таблиці 3. Найбільше коштів держава надає для формування ресурсів, щоб той міг здійснити пенсійне забезпечення та виплати за різними пенсійними програмами. Протягом досліджуваного періоду динаміка даного виду доходів має тенденцію до зростання. У 2022 році показник збільшився на 28,42 млрд. грн. (18,89%), а в 2023 – на 42,8 млрд. грн. (24,03%). Для ПФУ таку тенденцію не можна назвати позитивною, оскільки це посилює залежність його від державних видатків та для самої держави це створює додаткові витрати, які вона могла б витратити на певні програми розвитку економіки, медицини, оборони тощо. Також негативною є наявність досить значної за розмірами статті доходів для покриття дефіциту ПФУ. Так, на кінець досліджуваного періоду показник трохи зменшився в порівнянні з 2022 роком, проте суттєво не скорочується.

Також варто помітити, що у 2022 році держава розпочала виділення коштів для ПФУ для субсидій та пільг населенню з житлово-комунальних послуг. Це пов’язано з ПКМУ від 16 вересня 2022 р. № 1041 “Деякі питання надання житлових субсидій та пільг на оплату житлово-комунальних послуг, придбання твердого та рідкого пічного побутового палива і скрапленого газу Пенсійним фондом України”. Згідно з нею із 01.10.2022 ПФУ уповноважений здійснювати виплати субсидій та пільг, а з 01.12.2022 – призначати їх [8].

Як з’ясувалось вище, без державної бюджетної підтримки Пенсійний фонд України не зміг би здійснити в повному обсязі пенсійне забезпечення і як згадувалось на початку статті, дефіцит коштів самого власне Державного бюджету України, вимагав залучення додаткового фінансування. Найголовнішими партнерами в цьому стали міжнародні організації та уряди країн. Зокрема, ЄС надавав чимало безповоротних фінансових допомог, грантів та пільгових кредитів для забезпечення захищених видатків, наприклад за даними Міністерства фінансів України за 2022 рік з початку повномасштабного вторгнення від ЄС Україна отримала 6,7 млрд. євро макрофінансової допомоги. Також варто згадати те, що міжнародні донори надали Україні 14,5 млрд дол. США в рамках проекту “PEACE” на пріоритетні видатки 2022 року, із яких майже 12 млрд. дол. США було надано США у вигляді грантів. У 2023 році партнери продовжили підтримку та сумарно надали майже 43 млрд. дол. США коштів.

Тепер слід перейти до аналізу видатків ПФУ в 2021-2023 рр. (табл. 4).

Як видно з даної таблиці більше 80% видатків Пенсійний фонд України протягом усього досліджуваного періоду спрямовує для пенсійного та фінансового забезпечення для виплати пенсій. Пенсійне забезпечення осіб відповідно до ЗУ “Про загальнообов’язкове державне пенсійне страхування” у 2022 році збільшився на 35,25 млрд. грн. (10,07%), а в 2023 – на 52,49 млрд. грн. (13,62%). Фінансове забезпечення виплати пенсій за рахунок коштів

Таблиця 4

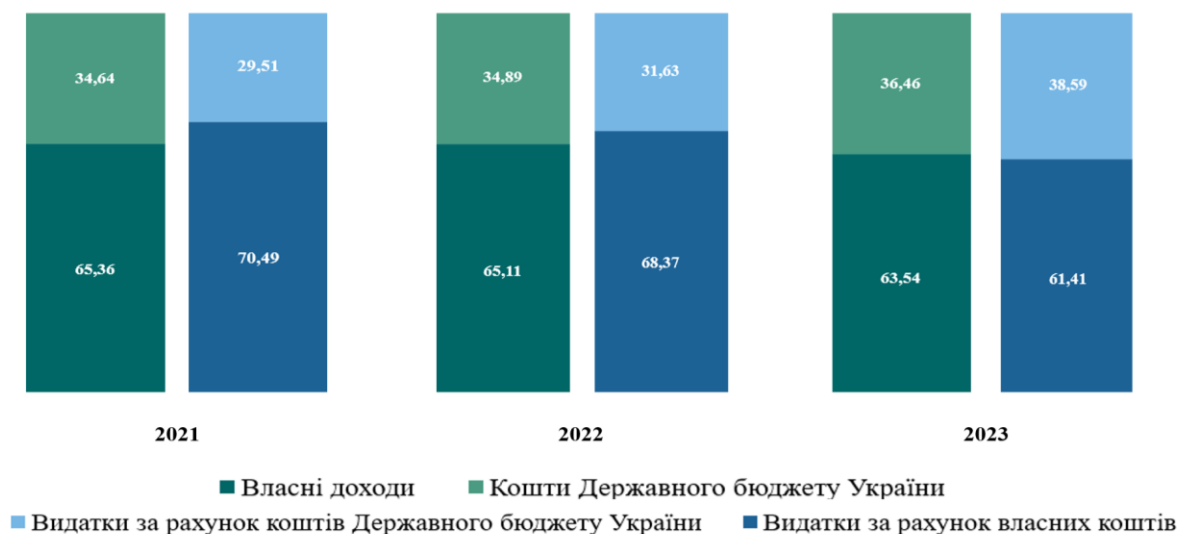
**Видатки бюджету Пенсійного фонду України протягом 2021-2023 рр.,
млрд. грн.**

Найменування	2021	2022	2023
<i>За рахунок власних коштів</i>			
Пенсійне забез. осіб, пенсію яким призн. відп. до Закону України “Про загальнообов’язкове державне пенсійне страхування”	350,07	385,31	437,81
Пенсійне забезп. військовослужб., осіб начальн. і ряд. складу в част. розм. пенсії із солід. с-ми відпов. до ЗУ “Про загальнооб. держ. пенс. страх.”	7,16	7,82	8,49
Фінансув. адмін. витрат, пов’яз. із викон. ф-цій, поклад. на органи ПФУ	5,56	6,12	7,69
Інші видатки за рахунок власних коштів	4,43	4,19	4,28
<i>За рахунок коштів Державного бюджету України</i>			
Фін. забезп. виплати пенсій, надбавок та підвищень до пенсій, призн. за пенс. прогр., з урахув. витрат, пов’яз. з виплатою та дост. пенс. виплат	150,84	179,41	223,24
Видатки на виплату житл.субсидій та пільг на оплату житлово-комун. послуг, придб. твердого та рідкого пічного побут. палива і скрап. газу	0,00	6,45	35,42
Видатки на ЗДСС у зв’язку з тимч. втратою працездатності та від нещасного випадку на в-ві та проф. захвор., які сприч. втрату працездат.	0,00	0,00	28,27
Інші видатки за рахунок коштів Державного бюджету України	2,90	0,79	1,09
Всього	520,95	590,10	746,28

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

Державного бюджету України теж постійно зростає: у 2022 році – на 28,57 млрд. грн. (18,94%), а в 2023 – на 43,83 млрд. грн. (24,43%). Також спостерігаємо постійну тенденцію до зростання за статтею щодо фінансування адміністративних витрат фонду. У зв’язку з новими повноваженнями Пенсійного фонду України щодо субсидій, пільг та соціального страхування можна помітити появу нових видаткових статей в 2022 та 2023 роках, що відповідно вплинуло на зростання загального розміру видатків.

Як видно з рисунку 1, протягом усього досліджуваного періоду ПФУ під час формування своєї дохідної частини бюджету збільшує свою залежність від



державних коштів.

Рис. 1. Структура бюджету Пенсійного фонду України протягом 2021-2023 рр.

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

Хоча спостерігаємо, що попри дану негативну динаміку поки що власні доходи фонду є домінуючими, що є позитивно. Схожа ситуація також із структурою видатків ПФУ протягом 2021-2023 рр. Як видно з даної діаграми, аналогічно як із доходами, попри переважання в структурі видатків за рахунок власних коштів, їх питома вага в порівнянні з видатками за рахунок коштів Державного бюджету України постійно послаблюється. Дані діаграми наочно ілюструють вищезгадану негативну тенденцію щодо посилення залежності ПФУ від коштів держави.

Для завершення аналізу здійснення пенсійного страхування в Україні в умовах воєнного стану варто також дослідити співвідношення середнього розміру призначених місячних пенсій та середньомісячної заробітної плати в Україні (табл. 5).

Таблиця 5

Співвідношення середнього розміру призначених місячних пенсій та середньомісячної заробітної плати в Україні протягом 2021-2023 рр.

Найменування	На початок року		
	2021	2022	2023
Середній розмір призначених місячних пенсій пенсіонерів, які перебувають на обліку в органах Пенсійного фонду, грн.	3508	3992	4623

Середньомісячна заробітна плата, грн.	11591	14014	14847
Співвідношення розміру пенсії до розміру заробітної плати, %	30,3	28,5	31,1

Джерело: складено автором на основі [9].

Як видно з даної таблиці, попри постійну тенденцію до зростання середнього розміру пенсії, що є дуже позитивним для населення, та зростання середньої зарплати за місяць, пенсія не становить навіть половини заробітної плати. На початку 2022 року її рівень зменшився на 1,8%, а в 2023 – збільшився на 2,6%. Це може свідчити про недостатній рівень пенсійного забезпечення в країні, який не може забезпечити середньостатистичному пенсіонеру гідний рівень життя. Так, в умовах воєнного стану показник співвідношення пенсії до зарплати продовжує збільшуватись, що є позитивним, проте на дане збільшення найбільше впливав ріст цін, а не дії уряду щодо реформування солідарної пенсійної системи. З цього випливає те, що пенсіонери в Україні, попри постійне збільшення розміру пенсії, не відчують суттєвого полегшення, оскільки паралельно з цим відбувається збільшення цін за комунальні послуги, продукти харчування і т. д. Все це підводить до підсумку, що пенсійне страхування в Україні потребує реформування та вдосконалення.

Окрім вищеописаних фінансових тенденцій функціонування загальнообов'язкового пенсійного страхування України в умовах воєнного стану варто також зупинитись на інших важливих змінах. Зокрема, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 26.02.2022 №162 “Про особливості виплати та доставки пенсій, грошових допомог на період введення воєнного стану” передбачається, що у разі неможливості здійснювати уповноваженими банками виплату пенсій, їх виплата здійснюється шляхом переказу коштів одержувачу без відкриття рахунка через ВАТ “Ощадбанк”, який є уповноваженим на провадження розрахунково-касових операцій з коштами Пенсійного фонду України [10]. Це дозволяє забезпечити безперебійне та стабільне пенсійне забезпечення пенсіонерів, що є дуже важливим кроком за умов воєнного стану. Також передбачається спрощення оформлення пенсії на територіях активних бойових дій, тимчасово окупованих чи деокупованих територіях, яке можна здійснити через місцевих голів, старост чи начальників ОВА.

Також схожим нормативно-правовим актом у 2023 році Президент України ще більше спростив механізм оформлення пенсії, зробивши даний процес більш доступним для українців. Зокрема, він підписав новий Закон України № 2981-IX “Про внесення зміни до Закону України “Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування” щодо призначення пенсії особам, які проживають на тимчасово окупованій території або на території, на якій ведуться бойові дії” від 20 березня 2023 року. Відповідно до нього в період дії воєнного стану та протягом трьох місяців після його припинення чи скасування пенсія призначається незалежно від дати звернення [11].

Висновки. Таким чином можна підсумувати, що система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування в умовах воєнного

стану не припинила своє функціонування. Її соціальна роль є дуже важливою, а тому основний виконавчий орган влади, що уповноважений на здійснення функцій у даній сфері, безперервно продовжував свою роботу. Під час проведення аналізу його основних фінансових показників, а також інших статистичних матеріалів було встановлено наступне:

- доходи та видатки ПФУ протягом 2021-2023 рр. мають постійну тенденцію до зростання;
- 100%-ий рівень виконання планових показників за доходами та видатками не спостерігався протягом усього досліджуваного періоду. У 2021 році бюджет повністю не був виконаний, а в 2022 та 2023 рр. – був виконаний лише за доходами;
- наприкінці досліджуваного періоду спостерігається профіцит бюджету ПФУ, що є позитивним;
- як цільовий позабюджетний фонд ПФУ формує основну частину своїх доходів за рахунок страхових внесків своїх страхувальників. Розмір внесків постійно збільшується;
- починаючи з 2022 року ПФУ став уповноваженим органом із виплат субсидій та пільг на житлово-комунальні послуги, а з 2023 року – став здійснювати соціальне страхування;
- у структурі бюджету ПФУ протягом 2021-2023 рр. спостерігаємо поступове зменшення питомої ваги власних коштів фонду та відповідне посилення залежності від державних видатків;
- співвідношення середньої пенсії та середньомісячної заробітної плати в Україні протягом 2021-2023 рр. є незадовільним та не становить навіть 50%;
- введення воєнного стану в контексті здійснення пенсійного забезпечення відобразилось у суттєвому спрощенні механізму оформлення та виплат пенсій, зважаючи на статус місця їх проживання;
- система пенсійного страхування в Україні демонструє свою неспроможність забезпечити гідний рівень життя пенсіонерів, а тому потребує реформування та покращення.

Література:

1. Державний бюджет України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/>
2. Закон України “Про загальнообов’язкове державне пенсійне страхування”: від 9 липня 2003 року. № 1058-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text>
3. Звіт про виконання бюджету Пенсійного фонду України за 2021 рік. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2152676-zvit-pro-vykonannya-byudzhetu-pensijnogo-fondu-ukrayiny-za-2021-rik-3/>
4. Звіт про виконання бюджету Пенсійного фонду України за 2022 рік. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2157879-zvit-pro-vykonannya-byudzhetu-pensijnogo-fondu-ukrayiny-za-2022-rik-2/>

5. Звіт про виконання бюджету Пенсійного фонду України за 2023 рік. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2164920-zvit-pro-vykonannya-byudzhetu-pfu-za-2023-rik/>
6. Указ Президента України “Про невідкладні заходи щодо консолідації українського суспільства”: від 14 лютого 2022 р. № 53/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/53/2022#Text>
7. З 1 січня 2023 року фінансування страхувальників для виплат по лікарняних здійснюватиме Пенсійний фонд України. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2155463-z-1-sichnya-2023-roku-finansuvannya-strahuvalnykiv-dlya-vyplat-po-likarnyanyh-zdijsnyuvatyme-pensijnyj-fond-ukrayiny/>
8. Постанова Кабінету Міністрів України “Деякі питання надання житлових субсидій та пільг на оплату житлово-комунальних послуг, придбання твердого та рідкого пічного побутового палива і скрапленого газу Пенсійним фондом України”: від 16 вересня 2022 р. № 1041. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1041-2022-%D0%BF#Text>
9. Соціальний захист населення України у 2022 році. Статистичний збірник. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/10/zb_szn_2022.pdf
10. Пенсійне забезпечення у період воєнного стану: аналіз ФПУ. URL: <https://pon.org.ua/novyny/10062-pensiine-zabezpechennia-u-period-voienno-go-stanu-analiz-fpu.html>
11. Володимир Зеленський підписав закон щодо забезпечення права українців на пенсійне забезпечення в умовах воєнного стану. URL: <https://www.president.gov.ua/news/volodimir-zelenskij-pidpisav-zakon-shodo-zabezpechennya-prav-82217>

Поперецька Зоряна Леонідівна,

здобувачка другого рівня (магістерського) вищої освіти, Національний університет «Острозька академія».

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

СУЧАСНИЙ СТАН КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ В УКРАЇНІ

Постановка проблеми. Кредитна діяльність комерційних банків є невід’ємною складовою функціонування фінансової системи країни, забезпечуючи як підтримку бізнесу, так і фінансування потреб населення. Вона відіграє ключову роль у сприянні економічному зростанню, оскільки кредитні ресурси є необхідними для розширення підприємницької діяльності, інвестування в нові проекти та підтримки ліквідності компаній. В умовах воєнного стану економіка України переживає значні потрясіння, що безпосередньо впливає на роботу банківського сектору. Значне погіршення платоспроможності населення та підприємств, підвищені кредитні ризики та нестабільність фінансової системи створюють додаткові виклики для комерційних банків. Тому важливим є ретельний аналіз сучасного стану кредитної діяльності для виявлення основних проблем та розробки стратегій їх подолання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Кредитна діяльність комерційних банків України часто була об’єктом досліджень у вітчизняних науковців. Зокрема, у працях українських економістів розглядаються питання управління кредитними ризиками, оцінки якості кредитного портфеля та впливу монетарної політики Національного банку України на динаміку кредитування. Протягом останніх років дослідження, які стосуються кредитної діяльності комерційних банків, публікували такі науковці: Людковська Ю.Ю., Абдуллаєва А. Є., Нікольчук Ю., Шевчук А., Дубина М. В., Білий М. М., Поцелуйко І. В., Нагорний П. Д., Смаль В.В. Незважаючи на широке вивчення даної проблематики у наукових колах, дослідження кредитної діяльності комерційних банків України залишається актуальним через динамічність зовнішнього середовища банків, тенденцій змін у регуляторній політиці та фінансово-економічних викликів, що постають перед фінансовою системою держави.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є аналіз сучасного стану кредитної діяльності комерційних банків України, виявлення основних проблем та викликів, що впливають на банківське кредитування, а також розробка можливих шляхів підвищення ефективності кредитної діяльності банків в умовах економічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу. Кредитування є однією з найважливіших функцій банківської системи, що дозволяє спрямовувати фінансові ресурси в економіку країни. З точки зору комерційних банків кредитна діяльність є ключовим джерелом доходів, оскільки процентні надходження від виданих

позик становлять значну частину їх прибутку. Найбільш повне визначення кредитної діяльності банку надає Петрушко Я. Р., вказуючи, що це складник банківської діяльності, що являє собою узгоджену за стратегічними і тактичними цілями сукупність внутрішньобанківських процесів і практичних дій, спрямованих на формування кредитних ресурсів та їх розподіл за контрольованого рівня ризиків з метою отримання прибутку [1, ст. 167]. Отже, здійснюючи кредитну діяльність, головною метою комерційних банків є досягнення максимального прибутку з мінімальними ризиками.

Пріоритетними завданнями кредитної діяльності комерційного банку є [2, ст. 129]:

- забезпечення високоприбуткового розміщення коштів банку у гривні й іноземній валюті;
- постійний контроль над структурою кредитного портфеля та їх якісним складом;
- надання надійних і рентабельних кредитів; мінімізація та диверсифікованість кредитних ризиків.

Основними суб'єктами кредитної діяльності комерційних банків є кредитор та позичальник. У цьому випадку банк, виступає у ролі кредитора, передаючи тимчасово вільні кошти у користування позичальнику на певних умовах. Позичальник – це суб'єкт господарювання, який має потребу у додаткових коштах, у свою чергу бере у користування ці кошти, але не стає їх власником. Крім основних суб'єктів господарювання, у цій ролі можуть виступати: держава в особі регуляторних органів, та страхові компанії, які забезпечують додаткову гарантію повернення позикових коштів у разі ризиків невиконання зобов'язань позичальниками.

Кредитна діяльність комерційних банків базується на принципах кредитування, які визначають умови та порядок надання позик:

- зворотність – обов'язковість повернення позикових коштів у визначений термін;
- строковість – кредит має бути погашений у встановлені строки відповідно до кредитного договору;
- платність – позичальник зобов'язаний сплачувати відсотки за користування кредитом;
- забезпеченість – кредит має бути забезпечений заставою, гарантією чи іншими механізмами страхування ризиків;
- цільовий характер – кредитні ресурси повинні використовуватися відповідно до визначеної мети.

Для ефективної організації кредитної діяльності визначальним є кредитна політика комерційного банку, що визначає загальні підходи до організації кредитного процесу та містить основні правила, що регламентують механізм надання кредитів. Кредитна політика банку – це комплекс рішень та інструмент системи управління кредитною діяльністю банку, з метою запобігання ризикам в досягненні ефективної реалізації стратегічних цілей. [3, ст. 21]

Розробка оптимальної кредитної політики сприяє зниженню кредитних ризиків і підтримці ліквідності банку, забезпечує оптимізацію прибутковості, допомагаючи встановлювати ефективні процентні ставки та визначати доцільні напрями кредитування для отримання максимального доходу. Крім того, чітко розроблена кредитна політика дозволяє банку адаптуватися до змін у ринковому середовищі та пропонувати конкурентні кредитні продукти.

Ще одним важливим аспектом здійснення кредитної діяльності комерційними банками є збалансований кредитний портфель. Кредитний портфель визначають як сукупність кредитів структурованих за терміном, валютою, ступенем ризику з метою отримання дохідності наданих банком усім суб'єктам господарювання різних галузей економіки з метою отримання прибутку [4, ст. 695]. Якісна структура кредитного портфелю забезпечує підтримку ліквідності банку, мінімізує ризики кредитної діяльності, впливає на фінансові результати банку та фінансову стабільність.

Аналізуючи динаміку обсягів банківського кредитування в Україні за період 2020–2024 років (рис.1), можна відзначити загальну тенденцію до зростання загального обсягу кредитів. Спостерігається, що після стабілізації економіки у 2021 році та збільшення попиту на кредити, у 2022 та 2023 роках кількість виданих кредитів зменшилася. Це було зумовлено невизначеністю в економічному середовищі, зниженням платоспроможності бізнесу та населення, а також обережною кредитною політикою банків через підвищені ризики неповернення позик. Проте у 2024 році відбулося часткове відновлення обсягів кредитування, що свідчить про поступову стабілізацію економічної ситуації, та зростання попиту на кредитні продукти. На цю тенденцію також значно вплинуло зниження процентних ставок за кредитами.

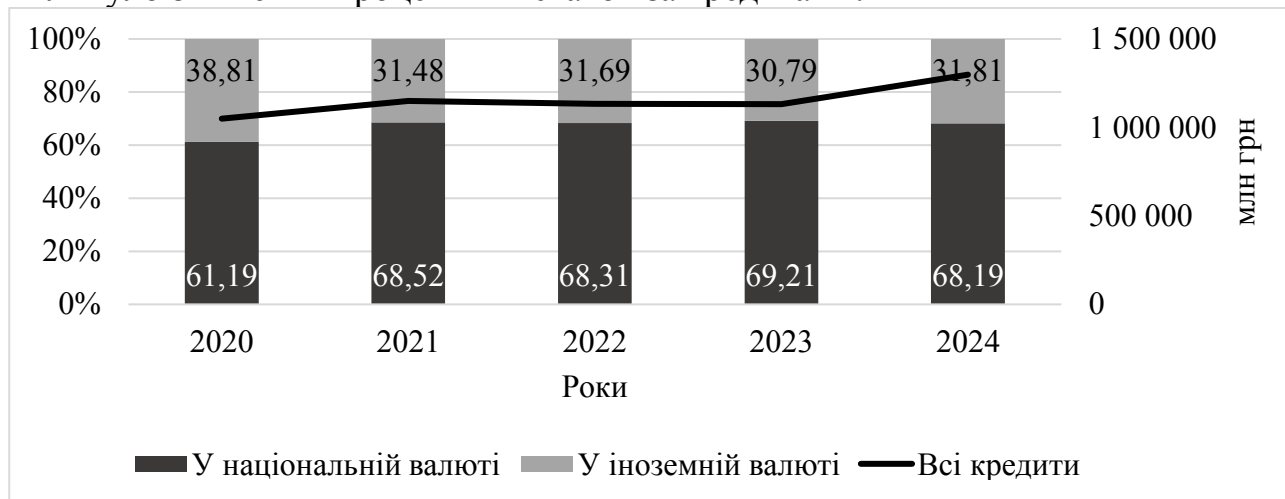


Рис.1. Динаміка структури кредитів за видами валют та загальної суми кредитування комерційних банків України за 2020–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі даних [5].

Частка кредитів в іноземній валюті суттєво зменшилася у 2021 році порівняно з 2020 роком і надалі стабілізувалася в межах 30,79%–31,81% у наступні роки. Така тенденція є наслідком волатильності валютних курсів та зростання валютних ризиків в умовах нестабільної економічної ситуації. Частка

гривневих кредитів в свою чергу зросла. На нашу думку, в цьому значну роль відіграла програма від уряду «Доступні кредити 5-7-9%», що має на меті надати державну підтримку мікро- та малому бізнесу. За цією програмою підприємці мають можливість взяти кредит на фінансування інвестиційних цілей або поповнення оборотного капіталу, а держава зі свого боку бере на себе частину відсоткової ставки, знижуючи фінансове навантаження на позичальників. Для позичальників кредитні ресурси стали доступнішими, а комерційні банки змогли реалізувати більшу кількість кредитних продуктів та збільшити кредитний портфель. За даними НБУ у 2024 році: «Частка позик, наданих за програмою “Доступні кредити 5-7-9%”, у гривневому чистому портфелі бізнесу становить 33.7% на кінець року» [6].

У структурі кредитного портфеля комерційних банків України (табл. 1) найбільшу частку займають кредити корпоративному сектору, але протягом досліджуваних років відбулося зменшення питомої ваги корпоративних кредитів з 75,78% у 2020 році до 68,68% у 2024 році. Така тенденція свідчить про зниження залежності банківської системи від корпоративного кредитування та поступове переформатування структури кредитного портфеля на користь інших сегментів.

Таблиця 1

**Динаміка структури кредитного портфеля банків України
за 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Темп приросту 2024/2020, %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Всі кредити, млн грн	1 049 579	1 149 567	1 133 563	1 130 774	1 298 250	23,69
Корпоративному сектору, млн грн	795 405	835 658	847 586	828 444	891 619	12,10
<i>питома вага, %</i>	<i>75,78</i>	<i>72,69</i>	<i>74,77</i>	<i>73,26</i>	<i>68,68</i>	<i>-9,38</i>
Фізичним особам(включно із ФОП), млн грн	208 383	256 291	224 260	240 825	295 563	41,84
<i>питома вага, %</i>	<i>19,85</i>	<i>22,29</i>	<i>19,78</i>	<i>21,30</i>	<i>22,77</i>	<i>14,67</i>
Міжбанківські кредити, депозити (за виключенням коррахунків), млн грн	34 057	30 581	36 917	43 144	97 918	187,51
<i>питома вага, %</i>	<i>3,24</i>	<i>2,66</i>	<i>3,26</i>	<i>3,82</i>	<i>7,54</i>	<i>132,44</i>
Органам державної влади та місцевого самоврядування, млн грн	11 734	27 037	24 800	18 361	13 151	12,08
<i>питома вага, %</i>	<i>1,12</i>	<i>2,35</i>	<i>2,19</i>	<i>1,62</i>	<i>1,01</i>	<i>-9,39</i>

Джерело: складено автором на основі даних [5].

Кредитування фізичних осіб, включаючи фізичних осіб-підприємців, зросло на 41,84%, що свідчить про підвищений попит на споживче та підприємницьке кредитування. Зростання питомої ваги цього сегмента вказує на розвиток

роздрібного кредитування, підвищення попиту на споживчі кредити та іпотеку, а також державними програмами підтримки підприємництва.

Найбільш стрімке зростання спостерігається у сегменті міжбанківських кредитів і депозитів (без кореспондентських рахунків). Порівняно з 2020 роком їхній обсяг збільшився на 187,51%, а питома вага зросла більш ніж у два рази. Це свідчить про активізацію міжбанківського ринку, що є наслідком посилення ліквідності банківської системи та необхідності регулювання короткострокових потреб у ресурсах.

Найменшою у структурі є частка кредитів органам державної влади та місцевого самоврядування, крім того протягом досліджуваних років цей показник зменшився до 1,01% у 2024 році. Державні структури зменшили кількість фінансування за рахунок банківських кредитів на користь інших джерел фінансування, таких як міжнародні гранти та внутрішні облігації.

Графік зміни процентних ставок за новими кредитами резидентам (крім інших депозитних корпорацій) (рис.2) відображає економічні процеси та політику регулювання фінансового ринку, що відбувалися протягом досліджуваних років. Найнижчими процентні ставки за кредитами були у 2020 та 2021 роках, що було пов'язано з пандемією COVID-19, коли центральний банк застосовував м'яку монетарну політику для підтримки економіки, знижуючи облікову ставку та спрощуючи доступ до фінансування.

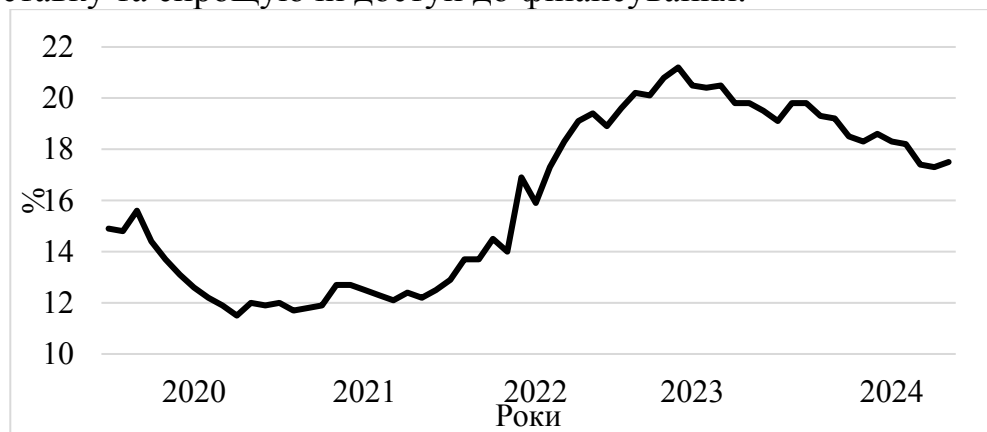


Рис.2. Динаміка процентних ставок за новими кредитами резидентам (крім інших депозитних корпорацій) в Україні за 2020-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі даних [5].

Однак ситуація змінилася на початку 2022 року, коли відбулося різке підвищення процентних ставок. Центральний банк, щоб стримати інфляційний тиск, посилив монетарну політику, збільшивши облікову ставку до 25%, що спричинило стрімке подорожчання кредитів. У 2023 році процентні ставки досягли свого піку — близько 20-21%. Такі процентні ставки призвели до зменшення обсягів кредитування у ці роки.

З другої половини 2023 року та в 2024 році спостерігається поступове зниження ставок, що свідчить про перші ознаки стабілізації макроекономічної ситуації. Інфляція почала спадати, що дало змогу центральному банку послабити монетарну політику. Якщо ця тенденція продовжиться, можна очікувати, що у

2024-2025 роках кредити знову стануть доступнішими, що сприятиме поживленню інвестицій і споживчого попиту.

Аналізуючи кредитну діяльність комерційних банків, важливим показником є частка непрацюючих кредитів (NPL), що значною мірою характеризує ефективність кредитної діяльності. Непрацюючий кредит – актив, за яким прострочення погашення боргу перевищує 90 днів (30 днів для банків-боржників), або за яким контрагент неспроможний забезпечити виконання зобов'язань без стягнення забезпечення [7].

Проаналізувавши непрацюючі кредити у банківському секторі України за 2020–2024 роки (табл. 2), можна відзначити значні коливання у їхньому обсязі та частці у загальному кредитному портфелі. Найбільший рівень проблемної заборгованості був у 2020 році – 41%. Суттєве скорочення NPL було у 2021 році як у абсолютному вираженні, так і у відносному. Це пов'язано з активними заходами банків щодо реструктуризації боргів, покращенням економічної ситуації після коронакризи та зростанням обсягів нового кредитування, що розширило загальну базу кредитного портфеля.

Таблиця 2

Динаміка обсягу кредитів та частки непрацюючих кредитів комерційних банків України за 2020–2024 рр.

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Всі кредити, млн грн	1 049 579	1 149 567	1 133 563	1 130 774	1 298 250
Непрацюючі кредити, млн грн	430 371	345 131	432 105	422 360	393 218
Частка непрацюючих кредитів, %	41,00	30,02	38,12	37,35	30,29

Джерело: складено автором на основі даних [5].

Із початком повномасштабної війни у 2022 році частка проблемних кредитів знову зросла до 38,12%, а їхній обсяг досяг 432,1 млрд грн, перевищивши навіть рівень 2020 року. Такі зміни є наслідком економічного спаду, втрати платоспроможності багатьох позичальників та зростання фінансових ризиків. Багато підприємств збанкрутували або мали труднощі з погашенням боргів, що спричинило зростання непрацюючих кредитів. У наступних роках ситуація дещо стабілізувалася, проте рівень NPL залишався високим – 30,29% у 2024 році. Таким чином, динаміка непрацюючих кредитів в Україні демонструє циклічність, що було особливо помітно під час економічних потрясінь 2022 року.

Для зростання вартості та якості кредитного портфеля комерційних банків України варто зосередитися на таких аспектах:

- посилення механізмів управління кредитними ризиками: удосконалення системи скорингу та кредитного моніторингу, що дозволяє банкам більш точно оцінювати платоспроможність позичальників, розширення використання інструментів страхування кредитів і залучення державної підтримки для зниження ризиків невиконання зобов'язань;

- активне впровадження державних програм стимулювання кредитування, таких як «Доступні кредити 5-7-9%»: розширення таких програм дозволить малому та середньому бізнесу отримати необхідні фінансові ресурси на вигідних умовах, крім того, слід розглянути можливість запровадження нових механізмів підтримки кредитування в умовах воєнного стану, зокрема через субсидування частини процентної ставки або створення гарантійних фондів.
- цифровізація банківського сектору, що дозволяє зменшити операційні витрати банків та підвищити ефективність обслуговування клієнтів; використання сучасних фінтех-рішень сприятиме прискоренню процесу прийняття кредитних рішень та покращенню доступності банківських послуг.
- постійний моніторинг та оцінка ринкових та макроекономічних факторів, що впливають на кредитну діяльність банку.

Висновки. Сучасний стан кредитної діяльності комерційних банків України значною мірою визначається впливом воєнних та економічних чинників. Простежується чітка залежність зміни обсягів кредитування від рівня процентних ставок у досліджувані роки. Основними проблемами, що стримують розвиток банківського кредитування, є підвищені кредитні ризики, зниження платоспроможності позичальників та нестабільність фінансового середовища. Банки змушені посилювати вимоги до потенційних позичальників, що, у свою чергу, обмежує доступність кредитів для бізнесу та населення. Значна частка непрацюючих кредитів залишається ключовою проблемою, що негативно впливає на фінансову стабільність банків. Незважаючи на певне покращення показників у 2021 році, у 2022–2023 роках частка таких кредитів знову зросла, що свідчить про високі ризики неповернення позик. Зменшення кредитування корпоративного сектору також є негативним сигналом для економіки, адже підприємства потребують додаткового фінансування для підтримки операційної діяльності та розвитку.

Незважаючи на значні труднощі, банки продовжують адаптувати свої стратегії для збереження стабільності та розвитку фінансового сектору. Впровадження нових технологій, удосконалення механізмів оцінки ризиків та розширення програм підтримки бізнесу можуть стати важливими кроками для покращення ситуації на ринку кредитування та сприяти економічному відновленню країни.

Література:

1. Петрушко Я. Р. Кредитна діяльність банку та основні етапи її організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарств*. Ужгород, 2018. №20, Ч.2. С.166-170.
2. Стороженко О. О., Грінченко Т. Д., Шейко О. П. Кредитні операції банків на сучасному етапі економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 52. С. 128-133.

3. Омельченко О.В., Король Р.М. Роль кредитної політики банку у забезпеченні надійності його кредитного портфелю. *Подільський науковий вісник*. 2021. № 2 (18). С. 20-24.

4. Калініченко Л., Горбунова Т. Теоретичні аспекти формування кредитного портфеля банків. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №6. С. 695-698.

5. Статистика Національного банку. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbustatistic>.

6. Огляд банківського сектору. Лютий 2025. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-02.pdf?v=12.

7. Нові підходи НБУ до визначення непрацюючих активів/кредитів. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/NPL_pr_2017-05-10.pdf?v=12.

Рись Марія Віталіївна

студентка, Національний університет «Острозька академія».

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

ІНВЕСТИЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ УКРАЇНИ

Постановка проблеми. Враховуючи переваги прямих іноземних інвестицій, більшість країн сьогодні, незалежно від їх рівня розвитку, конкурують та виділяють значні ресурси для залучення ПІІ. Отримання всіх позитивних ефектів прямих іноземних інвестицій – це довгостроковий процес, який вимагає нормативної визначеності та передбачуваності для забезпечення стратегічного бізнес-планування. Тобто, політика, яка спонукає іноземних інвесторів залишатися та реінвестувати в приймаючих країнах, є настільки ж критичною як і залучення нових інвестицій.

Тому важливим залишається дослідження інвестиційної політики України. Чи ефективна вона, та чи виконує головну мету, а саме формування сприятливого середовища, яке сприяє залученню та підвищенню ефективності використання інвестиційних ресурсів в розвитку економіки та соціального середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам залучення інвестицій в економіку України, присвятили свої праці різні науковці. Зокрема, Шевчук В. Я., Рогожин П. С., Фролова Т. О. Плахотнюк В. В., Чумаченко М. Г., Аптекар С. С., Білопольський М.Г., Данилишин Б. М., Корецький М. Х., Дацій І. О., Белінська Я.В., Коляда О.В. та ін. Вчені досліджували інвестиційну політику країни та вплив, який вона має на привабливість й інвестиційний клімат.

Мета і завдання дослідження. Визначення значення інвестиційної політики як одного із ключових інструментів для залучення прямих іноземних інвестицій в Україну. Проаналізувати вплив стратегічних рішень держави на формування привабливого інвестиційного середовища, створення умов для сталого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності країни на міжнародному рівні.

Виклад основного матеріалу. Залучення інвестицій завжди було важливим питанням для України. Особливого значення воно набуло зараз, під час війни, коли приплив інвестицій має пріоритетне значення в економічній політиці держави. Інвестиції мають допомогти країні у різних напрямках, це і післявоєнне відновлення, зміцнення конкурентоспроможності на міжнародному рівні, модернізація інфраструктури, а також у підтримці та розвитку ключових галузей економіки.

Аби заохочувати іноземних інвесторів потрібно розробити стратегію, яка включатиме різні механізми для зацікавлення інвесторів, та базуватиметься на надійній і стійкій фінансовій підтримці, зниженню ризиків і захисті від військових ризиків, здійсненні реформ інвестиційного клімату, вступу до ЄС [1].

Варто зазначити, що однією із умов для асоціації держави в ЄС є гармонізація законодавства України із стандартами Європейського Союзу. Адаптація законодавства у сфері інвестування сприятиме створенню належного середовища для залучення інвестицій, створення нових робочих місць та

підвищення добробуту суспільства і держави. Тому важливим для України, перш за все, є розуміння і дотримання інвестиційних принципів ЄС, бо це відіграє вирішальне значення для європейської інтеграції.

В основі міжнародної інвестиційної політики ЄС лежать три ключові принципи: сприяння інвестиціям, лібералізація інвестицій та захист інвестицій. Заходи сприяння зосереджені на тому, щоб полегшити інвесторам створення, управління та розширення інвестицій. Загалом ці заходи спрямовані на підвищення прозорості та передбачуваності інвестиційного середовища, спрощення та оптимізацію інвестиційних та адміністративних процедур/вимог, а також забезпечення процедур оскарження та перегляду.

Лібералізація охоплює принципи (наприклад, доступ до ринку, національний режим і режим найбільшого сприяння) і зобов'язання, які дозволяють відкривати ринки третіх країн для інвесторів з ЄС. Такі правила спрямовані на те, щоб дозволити або полегшити створення підприємств (філій) у різних сферах господарювання. Стандарти захисту інвестицій надають гарантії інвесторам та їхнім інвестиціям. Зобов'язання в угодах про захист інвестицій включають такі принципи, як недискримінація, чесне та справедливе ставлення до інвесторів або компенсація у разі примусового позбавлення власності інвесторів у третіх країнах. Угоди про захист інвестицій можуть допомогти зменшити наявні ризики інвестування в певних країнах [2].

Для покращення усіх принципів, були здійснені важливі кроки, які мають стимулювати прихід стратегічних інвесторів, підвищити інвестиційну привабливість країни, створити нові високооплачувані робочі місця, а також сприяти зростанню конкурентоспроможності економіки. Одним з кроків, було покращення нормативно-правової бази, а саме прийняття низки законів.

Закон України “Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні”, також відомий як “закон про інвестиційних нянь” звільняє інвесторів від сплати окремих податків та зборів. Також інвестори звільняються від оподаткування ввізним митом на нове устаткування та комплектуючих виробів до нього, яке ввозиться для реалізації інвестиційного проєкту, забезпечуються переважним правом землекористування земельною ділянкою державної або комунальної власності. Їх забезпечують різного виду комунікаціями, або ж вони отримують компенсацію вартості збудованих об'єктів інженерно-транспортних інфраструктур, отримують компенсацію витрат на підключення та приєднання до інженерно-транспортних мереж, звільняються від відшкодувань втрат лісогосподарського виробництва [5].

У законі також передбачено наявність “інвестиційної няні”, роль якої виконує UkraineInvest. Функції, які виконує установа, полягають у наданні організаційної та інформаційно-консультаційної допомоги, взаємодії з органами влади, розробці пропозицій, планів та рекомендацій спрямованих на удосконалення процесу підготовки та реалізації інвестиційних проєктів, тощо. Загалом установа здійснює супровід інвестиційних проєктів із значними інвестиціями та сприяє виконанню спеціальних інвестиційних договорів з боку держави та органів місцевого самоврядування. Варто зазначити, що для підтримки великих інвестиційних проєктів у 2024 році передбачалися видатки із спеціального фонду державного бюджету в обсязі 3 мільярдів гривень, що дозволяло інвесторам отримати до 30% компенсації вартості проєкту.

Закон України “Про державно-приватне партнерство” від 01.07.2010 дає інвесторам доступ до механізму Державно-приватного партнерства (ДПП). Використання ДПП, як способу фінансування проєктів розвитку, рекомендує як і Світовий банк, так і Європейський інвестиційний банк. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) визначає державно-приватне партнерство (ДПП) як «довгострокові контрактні домовленості між урядом і приватним партнером, за допомогою яких останній надає та фінансує державні послуги, використовуючи капітальні активи, розділяючи відповідні ризики» [6]. Це широке визначення показує, що ДПП можуть бути розроблені для досягнення широкого спектру цілей у різних секторах, таких як транспорт, соціальне житло та охорона здоров'я, і можуть бути структуровані відповідно до різних підходів.

ДПП за своєю природою та результатами не відрізняються від традиційних проєктів, але вони демонструють деякі відмінності, що стосується управління проєктами та контрактами. Відмінність ДПП від традиційних проєктів полягає в розподілі ризиків між державним і приватним партнерами. У принципі, ризики в проєкті ДПП повинні розподілятися між стороною, яка найкраще підходить для управління ними, з метою досягнення оптимального балансу між перенесенням ризику та компенсацією для сторони, яка несе ризик. Приватний партнер несе відповідальність за ризики, пов'язані з проєктуванням, будівництвом, фінансуванням, експлуатацією та обслуговуванням інфраструктури, тоді як державний партнер зазвичай бере на себе регуляторні та політичні ризики.

Однією із доступних форм здійснення ДПП в Україні є концесія. Концесія – це такий тип договору, який передбачає створення чи реконструкцію державного майна за кошти інвестора. Така форма ДПП контролюється ЗУ “Про концесію” від 03.10.2019. Також розрізняють й інші форми даних договорів: договір управління майном, договір про спільну діяльність, змішані договори [8].

Станом на 29.01.2025 в Україні на умовах ДПП було укладено 200 договорів, з яких реалізується 22 (9 – концесійних договорів, 6 – договорів про спільну діяльність, 7 – інші договори), 167 договорів не реалізуються (114 – не виконуються, 53 – розірвані/закінчився термін дії), інші 11 договорів призупинені у зв'язку із збройною агресією російської федерації [7].

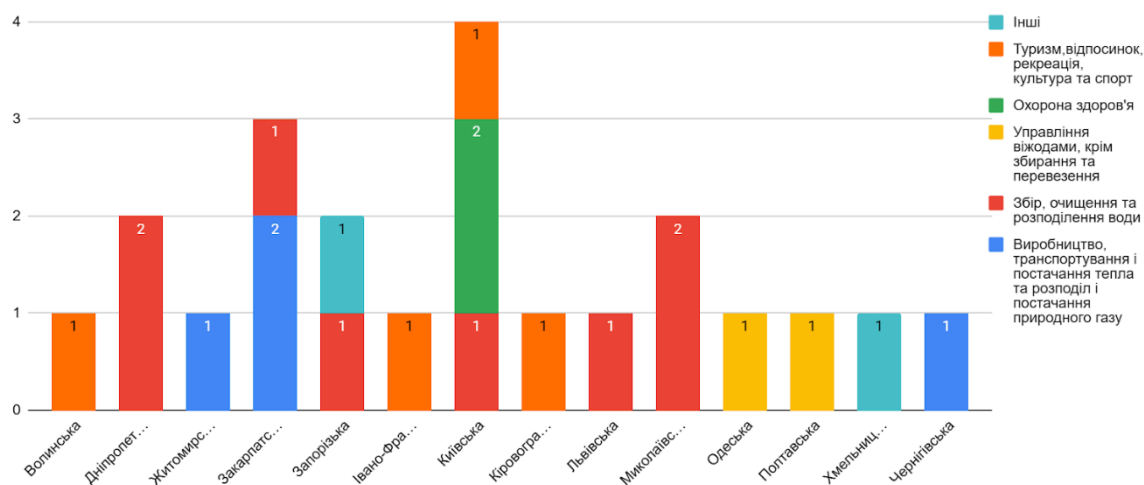


Рис. 2. Договори ДПП, які реалізуються в областях України у 2025 році
Джерело: розроблено автором на основі [7]

На діаграмі (рис.2) зображенні договори, які реалізуються. Можемо побачити, що найбільша кількість проєктів здійснюється у Київській області (4 договори). Переважна кількість договорів в областях була заключена в галузі збору, очищення та розподілу води (8 договорів). Інші договори були укладені в таких галузях як туризм, відпочинок, рекреація, культура та спорт; виробництво, транспортування і постачання тепла та розподіл і постачання природного газу; управління відходам, крім збирання та перевезення; охорона здоров'я; інші.

Проте, як показав світовий досвід, реалізація успішних проєктів державно-приватного партнерства вимагає значних адміністративних можливостей, які можуть бути забезпечені лише за допомогою належної інституційної та правової бази та багаторічного досвіду реалізації проєктів ДПП. Також існує ризик, що ДПП можуть бути пов'язані з високою вартістю для державного бюджету, надмірним рівнем ризику для державного сектора і, як наслідок, важким тягарем для громадян. Тому державно-приватне партнерство має мати значний контроль з боку держави, щоб мінімізувати негативні наслідки, які можуть статися.

Задля покращення інвестиційного клімату в країні, для інвесторів були розроблені різні стимули. Одним із прикладів стала діяльність індустріальних парків (ІП), що являють собою земельні ділянки, які розроблені та поділені на ділянки відповідно до комплексного плану з наданням доріг, транспорту та комунальних послуг, іноді також із спільними спорудами, для використання групою виробників. Індустріальні парки призначені для залучення інвестицій, створення робочих місць і збільшення експорту шляхом подолання обмежень, які перешкоджають процесам індустріалізації. Важливим є те, що попри агресію російської федерації, помітною є тенденція до створення і розвитку індустріальних парків.

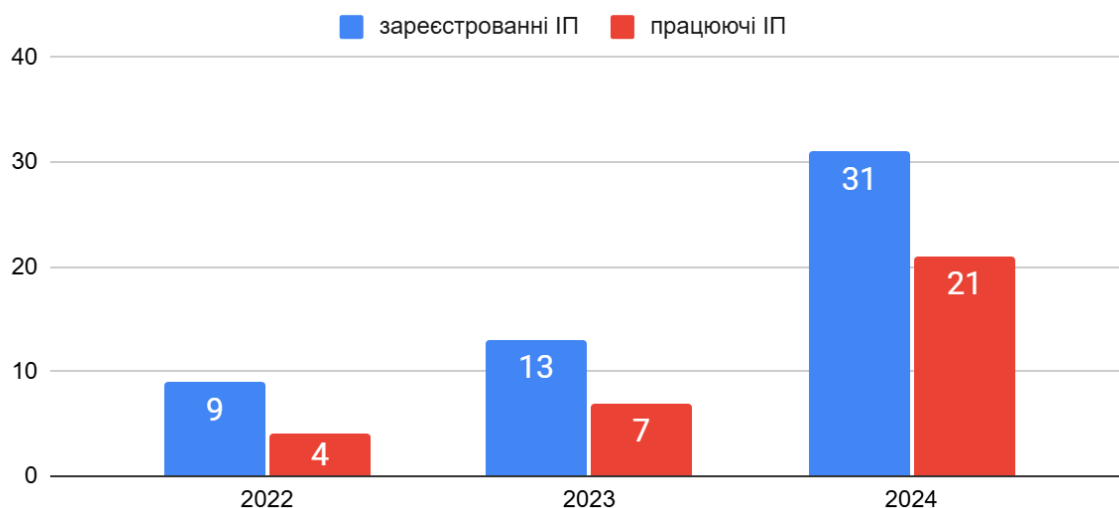


Рис. 1. Кількість зареєстрованих і працюючих індустріальних парків в Україні за 2022-2024 роки

Джерело: [5]

Відповідно до діаграми (рис.1), за останні три роки кількість зареєстрованих індустріальних парків зросла більш ніж утричі (+22 ІП). У 2022 році працювало лише 4 індустріальні парки, проте вже у 2024 році кількість діючих ІП зросла до 21. Така тенденція вказує на здійснення ефективної державної політики, яка

сприяє діяльності існуючих і появі нових індустріальних парків. Загалом, станом на 2024 рік налічувалося 97 ІП із загальною площею 3,1 тис. га. Проте варто додати, що дана програма не показала значних результатів з боку залучення іноземних інвесторів, хоч була направлена на них. Частка українських інвесторів у загальній структурі вкладень резидентів ІП зросла до 90%. Причинами значного зниження іноземних інвестицій стали війна, порушення логістичних ланцюжків, слабка правова і законодавча система щодо захисту іноземних інвестицій, корупція.

Варто розуміти, що війна є найбільшим фактором гальмування інвестиційних надходжень до країни. Тому особливо важливого значення набуває створення умов для захисту інвестицій від воєнних та політичних ризиків. Одним із інструментів мінімізації впливу цих ризиків є страхування. Верховною Радою України було ухвалено законопроект № 9015, який надає дозвіл Експортно-кредитному агентству (ЕКА) страхувати від воєнних ризиків інвестиції українські та іноземні компанії в Україні [13]. ЕКА можуть страхувати і перестраховувати прямі інвестиції, зокрема страхувати інвестиції від ризиків, які можуть бути спричинені збройною агресією, бойовими діями та/або тероризмом. Але таке страхування включає умову, що інвестиції будуть спрямовані на створення об'єктів та інфраструктури, яка буде необхідною для розвитку переробної промисловості та експорту товарів (робіт, послуг) українського походження.

Отже, Україна має значний потенціал для залучення іноземних інвестицій. Вже створено законодавчу базу та інституційну підтримку (UkraineInvest) для сприяння інвестиціям, що вказує на розуміння важливості цього процесу на державному рівні. Першочерговою задачею для України є завершення війни та стабілізація політичної ситуації. Також враховуючи євроінтеграційні прагнення країни, важливо зосередитися на розвитку секторів, що відповідають європейським стандартам та потребам. Україна може зайняти нішу надійного партнера ЄС у таких сферах: аграрного сектору (як виробник та експортер органічної продукції), ІТ-технологій (надання послуг аутсорсингу, кібербезпеки та розробник програмного забезпечення), енергетика (спрямування на відновлювальні джерела енергії та модернізацію енергетичної інфраструктури), логістика та оборонна промисловість. Інвестиції у ці галузі сприятимуть економічному зростанню, зміцненню країни на міжнародній арені та підвищать рівень життя громадян.

Висновки. Прямі іноземні інвестиції відіграють критично важливу роль у відновленні та розвитку економіки України, особливо в умовах післявоєнної реконструкції. Як можна побачити, попри всі труднощі уряд і Верховна рада України продовжують роботу над інвестиційними стимулами, що сприяє покращенню інвестиційної привабливості країни. Були здійснені кроки покращення інвестиційного клімату, включаючи прийняття законодавчих ініціатив, запровадивши механізми державно-приватного партнерства та сприяючи розвитку індустріальних парків. Проте, попри ці заходи, залучення ІІІ залишається складним через воєнні ризики, корупцію, недостатній рівень правового захисту інвесторів та економічну нестабільність.

Для подальшого успішного залучення іноземних інвестицій Україна має продовжувати політику реформ, спрямовану на покращення інвестиційного клімату, забезпечення прозорих умов для ведення бізнесу та посилення захисту інвестицій. Особливе значення матимуть стабілізація політичної ситуації, інтеграція до ЄС, гармонізація законодавства з європейськими стандартами та створення ефективних механізмів страхування інвестицій від воєнних ризиків. Таким чином, попри значні виклики, Україна має потенціал для залучення іноземних інвестицій, що стане важливим фактором її економічного зростання та стійкого розвитку.

Література:

1. Investing in ukraine's recovery. Internationale Politik Quarterly. URL: <https://ip-quarterly.com/en/investing-ukraines-recovery> (дата звернення: 06.02.2025)
2. Пом'якшення ризиків для іноземних інвесторів в Україні. DLF attorneys-at-law. URL: <https://dlf.ua/ua/pom-yakshennya-rizikiv-dlya-inozemnih-investoriv-v-ukrayini/> (дата звернення: 06.02.2025)
3. Investment – the pillars. Access2Markets. Trade and economic security – European Commission. URL: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/investment-pillars> (date of access: 06.02.2025)
4. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text> (дата звернення: 07.02.2025)
5. https://madeinukraine.gov.ua/industrialni_parky_2024.pdf
6. Public-Private partnerships: in pursuit of risk sharing and value for money. OECD, 2008. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2008/05/public-private-partnerships_g1gh8c7d/9789264046733-en.pdf (date of access: 10.02.2025)
7. Стан здійснення ДПП в Україні. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini&isSpecial=true> (дата звернення: 10.02.2025)
8. Investment opportunities in public-private partnerships_compressed.pdf. Google Docs. URL: https://drive.google.com/file/d/1pA2iwpjltKQapUeO1_yifvGnlskulPKY/view (date of access: 11.02.2025)
9. Про концесію. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text> (дата звернення: 11.02.2025)
10. Про державно-приватне партнерство. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 12.02.2025)
11. Про затвердження переліку воєнних та політичних ризиків та Умов і порядку страхування (перестрахування) воєнних та політичних ризиків під час здійснення видів діяльності Експортно-кредитного агентства. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/388-2024-п#Text> (дата звернення: 12.02.2025).

12. Белінська Я.В., Коляда О.В. Фінансування розвитку економіки України за рахунок іноземних інвестицій: проблеми і перспективи. Інфраструктура ринку. 2023. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastruct71-2> (дата звернення: 13.03.2025).

13. Приймак І., Тимків Н. Страхування інвестицій від воєнних ризиків: сутність, необхідність та перспективи розвитку в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-18> (дата звернення: 03.03.2025).

Трібє О. Ю.,

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

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «КАРТОННО-ПАПЕРОВА КОМПАНІЯ»

Постановка проблеми. У нинішніх ринкових умовах здатність підприємства забезпечити ефективне управління матеріально-технічними ресурсами стає критичним фактором для його сталого функціонування та подальшого розвитку. Сформована надійна матеріально-технічна база забезпечує не лише безперебійність виробничих процесів, а й сприяє підвищенню конкурентних переваг на ринку. Ефективне управління матеріально-технічним забезпеченням допомагає знизити витрати, підвищити продуктивність ресурсів і гарантує своєчасне виконання виробничих завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і практичні аспекти матеріально-технічного забезпечення суб'єктів господарювання досліджені в наукових працях багатьох українських економістів. Зокрема цією проблематикою займаються В. Адамчук, Н. Балашук, В. Біліченко, О. Білоцерківський, Т. Брюховецька, Т. Васильців, В. Васюта, М. Данилюк, О. Дяченко, А. Кирпань, О. Колмакова, В. Крещенецький, А. Лавриненко, І. Морозов, С. Покропивний, Л. Товма, В. Шевченко. Вони звертають увагу на те, що матеріально-технічне забезпечення є базовим елементом управління ресурсами, що є спрямованим на забезпечення безперебійного постачання необхідних матеріальних і технічних ресурсів з метою забезпечення ефективного функціонування виробничих процесів підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою є дослідження особливостей матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Картонно-паперова компанія» та визначення шляхів підвищення ефективності управління ресурсами для забезпечення продуктивності й конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення цієї мети передбачено виконання наступних завдань:

- оцінити теоретичні аспекти матеріально-технічного забезпечення підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Картонно-паперова компанія» та його виробничих потужностей;
- дослідити структуру та джерела матеріально-технічного забезпечення підприємства;
- здійснити оцінку ефективності використання матеріально-технічних ресурсів на підприємстві;
- розробити напрями вдосконалення матеріально-технічного забезпечення.

Виклад основного матеріалу. Матеріально-технічне забезпечення – це «комплексне поєднання біологічних і речових ресурсів як природного, так і штучного походження, які в силу специфіки господарювання зорганізовані разом з людським фактором і нематеріальними активами у єдиний технологічний процес, з метою безперебійного виробництва і створення матеріальних та нематеріальних благ для якісного і повноцінного задоволення потреб споживачів» [5, с. 57].

Основними структурними елементами матеріально-технічного забезпечення є:

- 1) Закупівля: вибір надійних постачальників, аналіз вартості, контроль якості.
- 2) Транспортування: організація переміщення ресурсів до підприємства, оптимізація логістичних маршрутів.
- 3) Складування: зберігання ресурсів з урахуванням їх специфіки для забезпечення належної якості та доступності.
- 4) Управління запасами: контроль обсягів матеріалів, щоб уникнути як надлишку, так і дефіциту, що забезпечує гнучкість виробництва.

Кожен з цих компонентів тісно взаємопов'язаний з іншими, створюючи єдину логістичну систему, яка сприяє оптимізації витрат та зниженню виробничих ризиків. Успішна реалізація функцій матеріально-технічного забезпечення залежить від наявності на підприємстві ефективної системи управління, що враховує специфіку попиту, ринкові умови та особливості постачальників. У цій системі особливу увагу приділено аналізу витрат на логістику та управління запасами, що дозволяє знизити вартість кінцевого продукту та забезпечити своєчасне виконання виробничих планів [1, с. 128].

Матеріально-технічне забезпечення як комплекс заходів для формування безперебійного постачання необхідних економічних ресурсів поєднує зовнішнє і внутрішнє економічне середовище підприємства, базується на оптимальному ланцюгу постачання економічних ресурсів і передбачає обов'язкове управління цими процесами. Ефективне управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства враховує не лише внутрішній попит і процеси, але й зовнішнє середовище, що включає глобальні ланцюги постачання і складні мережі взаємозв'язків між різними суб'єктами господарювання [3, с. 83].

Матеріально-технічне забезпечення і управління цим процесом реалізується на основі принципів:

- 1) спрямування цінової, фінансово-кредитної і податкової політики держави на підтримку платоспроможності підприємств;
- 2) забезпечення однакових економічних умов у взаємовідносинах споживачів матеріально-технічних ресурсів із структурами їх виробництва, постачання, технічного обслуговування та надання виробничих послуг;
- 3) рівноправність розвитку всіх форм власності і господарювання;
- 4) вільний вибір структурами системи сфери діяльності;
- 5) вільний вибір товаровиробниками постачальників техніки, обладнання, матеріальних ресурсів і технологій, а також сервісних структур;

6) створення умов для розвитку конкуренції в усіх ланках виробничої системи;

7) дотримання гарантій і відповідальності всіх економічних партнерів за високу якість технічних засобів та наданих послуг, термінів і умов їх поставок, своєчасність взаєморозрахунків;

8) створення умов для забезпечення мінімальної кількості посередників у ланцюзі виробник – споживач [6, с. 195].

Матеріально-технічне забезпечення впливає на ефективність підприємства та його здатність до адаптації в умовах динамічного ринкового середовища. Ефективне управління матеріально-технічними ресурсами дозволяє підприємству знижувати витрати, підвищувати якість продукції та забезпечувати стабільність виробничих процесів. З огляду на це, досягнення високого рівня ефективності в матеріально-технічному забезпеченні має бути однією з основних цілей будь-якого підприємства, що прагне до сталого розвитку та конкурентоспроможності.

ТОВ «Картонно-паперова компанія», що розташована у Львові, є одним із провідних виробників картонної та паперової продукції в Україні і пропонує широкий вибір картонно-паперових виробів, які користуються попитом як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках [4]. Компанія активно розвиває експортну діяльність, постачаючи продукцію до понад 20 країн світу. Цей напрямок свідчить про високий рівень якості та конкурентоспроможності виробів КПК на міжнародних ринках.

Основні фінансові показники діяльності КПК за 2021-2023 рік відображають її стабільний розвиток (табл. 1).

Таблиця 1

**Фінансові показники ТОВ «Картонно-паперова компанія»,
2021–2023 роки**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Дохід, грн	784 965 000	1 189 529 000	1 272 966 000
Чистий прибуток, грн	86 938 000	263 744 000	298 315 000
Активи, грн	504 427 000	720 916 000	950 107 000
Зобов'язання, грн	108 086 000	121 765 000	113 742 000
Кількість працівників, осіб	475	494	484 осіб

Джерело: [2]

Фінансові показники ТОВ «Картонно-паперова компанія» за 2021-2023 роки демонструють позитивну динаміку розвитку, що свідчить про успішну реалізацію стратегічних цілей та зміцнення позицій на ринку картонно-паперової продукції. Підприємство також приділяє увагу екологічності свого виробництва, використовуючи перероблену макулатуру та відбірні целюлозні волокна. Такий підхід до виготовлення продукції відповідає сучасним стандартам сталого розвитку та приваблює екологічно свідомих споживачів. Компанія застосовує інноваційні підходи до переробки та виробництва, що дозволяє мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище.

Стабільність і продуктивність виробничих процесів на підприємстві забезпечує ефективне матеріально-технічне забезпечення, яке чітко

організоване, охоплює всі етапи – від планування потреб у ресурсах до контролю за рівнем запасів і оцінки якості поставок. Кожен етап є взаємопов'язаним та спрямованим на забезпечення безперервного надходження сировини й оптимізацію управління ресурсами. Послідовний підхід до управління матеріальними ресурсами дозволяє підприємству мінімізувати ризики та підвищити загальну ефективність виробництва.

Матеріально-технічне забезпечення підприємства передбачає як місцевих, так і закордонних постачальників, що постачають сировину для виробництва продукції. Основною сировиною є макулатура та целюлозні волокна. Співпраця з місцевими постачальниками сприяє зниженню витрат на транспортування та зменшує залежність від зовнішніх економічних чинників, таких як коливання валютних курсів і зміни митних тарифів. Зокрема, КПК отримує макулатуру від таких постачальників, як ТОВ «Макулатура Львів» та ТОВ «ЕкоПапір», які є провідними компаніями з переробки вторинної сировини на заході України. Ці партнери забезпечують стабільні обсяги макулатури, що відповідає стандартам якості та екологічним вимогам. У той же час, для забезпечення продукції преміум-класу компанія співпрацює з міжнародними постачальниками целюлози. Наприклад, International Paper та UPM-Kymmene Corporation, які входять до числа провідних світових виробників целюлози, постачають КПК високоякісні целюлозні волокна. Це дозволяє компанії дотримуватися високих стандартів якості, необхідних для виробництва продукції, орієнтованої на європейські та міжнародні ринки.

Такий підхід до організації джерел матеріально-технічного забезпечення забезпечує ТОВ «Картонно-паперова компанія» гнучкість у виробничих процесах і можливість адаптуватися до змінних ринкових умов.

Подальше підвищення ефективності ресурсного управління, зменшення витрат і забезпечення гнучкості постачання можливе на основі вдосконалення процесів закупівель, управління запасами, покращення логістичних рішень та інтеграція сучасних інформаційних технологій.

Підвищення ефективності закупівельного процесу передбачає створення прозорої та вигідної системи взаємодії з постачальниками. Компанія може досягти цього шляхом організації конкурентних відборів постачальників, що дозволить не лише отримати вигідніші умови закупівель, а й підвищити якість матеріалів, що надходять на виробництво. Укладення довгострокових угод із перевіреними постачальниками може гарантувати стабільність поставок і надання спеціальних умов, сприятливих для фінансового планування. Диверсифікація джерел постачання шляхом розширення кола партнерів, включаючи співпрацю із закордонними компаніями, дозволить знизити залежність від окремих ринкових факторів і забезпечить стабільність навіть за умов ринкових коливань.

Рациональне управління запасами є ще одним важливим напрямом оптимізації. Впровадження принципів «точно вчасно» (Just-in-Time) дозволить зменшити обсяги запасів до необхідного мінімуму, який забезпечить безперервність виробничого процесу без надлишкових витрат на зберігання. Автоматизація обліку запасів та застосування сучасних систем контролю

сприятимуть своєчасному оновленню інформації про рівень залишків, що забезпечить точне планування та дозволить уникнути простоїв або надлишкових запасів. Оперативний перегляд оптимального рівня запасів відповідно до поточних потреб підприємства, сезонних коливань і змін у виробничих планах дозволить максимально раціонально використовувати складські приміщення. Впровадження ABC-аналізу допоможе визначити пріоритетні матеріали для зберігання, що особливо актуально для критично важливих ресурсів, необхідних для безперебійної роботи виробництва.

Оптимізація логістичних процесів передбачає вдосконалення як транспортних маршрутів, так і організації зберігання. Це дозволить не лише знизити витрати на транспортування, а й покращити швидкість та надійність постачання матеріалів на виробництво. Впровадження сучасних систем управління складом (Warehouse Management System, WMS) сприятиме покращенню обліку ресурсів і оптимізації їх розташування, забезпечуючи раціональне використання складських площ і зниження операційних витрат.

Впровадження ERP-систем забезпечить автоматизацію ключових процесів – від планування потреб і закупівель до управління запасами й відстеження витрат, що значно підвищить прозорість і точність управління. Аналітичні інструменти дозволять прогнозувати попит, відстежувати ефективність постачань та оцінювати витрати на матеріали, що створить можливості для своєчасного коригування планів. Централізоване управління інформацією про постачальників, запаси та закупівлі через єдину базу даних дозволить узгоджувати роботу різних відділів і уникати дублювання або втрати інформації.

Загалом, ці напрями оптимізації сприятимуть не лише зниженню витрат і підвищенню ефективності, а й забезпечуватимуть гнучкість компанії у реагуванні на ринкові зміни, що підвищує її конкурентоспроможність і стійкість у довгостроковій перспективі.

Висновки. Основними напрямами оптимізації матеріально-технічного забезпечення підприємства є автоматизація виробничих ліній, впровадження ERP-систем для управління ресурсами, використання системи управління складом (WMS) та впровадження енергоощадних технологій. Автоматизація процесів сприятиме зниженню операційних витрат, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню стабільності якості продукції. Впровадження ERP-системи надасть підприємству можливість оптимізувати процеси планування та управління запасами, підвищуючи швидкість і точність обробки даних. Система управління складом WMS дозволить знизити час обробки замовлень, оптимізувати зберігання матеріалів та зменшити витрати на їх розташування.

Впровадження запропонованих заходів має комплексний позитивний вплив на діяльність підприємства. Короткострокові вигоди від автоматизації та енергоощадних заходів можуть бути поєднані з довгостроковими перевагами ERP-системи та WMS, які створюють стабільну базу для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Картонно-паперова компанія».

Література:

1. Гончаренко О.С. Логістика: Підручник. Київ : Академія, 2020. 392 с.
2. Картонно-паперова компанія». Фінансові показники за 2021-2023 роки. URL : <https://opendatabot.ua/c/00278793>
3. Конопацький Л.Б. Огляд існуючих підходів та моделей до організації матеріально-технічного забезпечення, аналіз їх переваг та недоліків. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2023. Вип. 57. С. 83-89.
4. ТОВ «Картонно-паперова компанія». Про компанію. URL : <https://paperandboard.com.ua/about>
5. Фасолько Т.М., Семянчук П.М. Підвищення ефективності матеріально-технічного забезпечення підприємства. *Університетські наукові записки*. 2020. № 2. С. 55-67.
6. Федірець О.В., Гордівська А.С., Дековець К.О. Чинники впливу на управління матеріально-технічним забезпеченням виробництва. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 190-197.

Холодюк Мартіна Олександрівна,
студентка, Національний університет «Острозька академія».
Науковий керівник: Мамонтова Наталія Анатоліївна,
професор, д. е. н., професор кафедри фінансів та бізнесу.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Постановка проблеми. Система оподаткування України має ряд недоліків, таких як велике податкове навантаження на підприємства та ФОП, складність податкового законодавства, низький рівень податкової дисципліни та великий рівень тінізації економіки, які негативно впливають на економічний розвиток країни. Війна, розв'язана росією проти України, створила додаткові виклики для системи оподаткування, а саме втрата об'єктів оподаткування, нестабільність економічної ситуації, перебої в роботі підприємств, що призводить до змін в обсягах і характері доходів громадян. Всі ці фактори призвели до значного зменшення податкових надходжень до державного бюджету України, а з іншого боку виникла потреба у стимулюванні економічної активності та підтримці бізнесу шляхом зменшення податкового тиску. Удосконалення системи оподаткування під час воєнного стану є складним завданням, проте одним із найважливіших, яке потребує комплексного та зваженого підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато українських дослідників та економістів, таких як І.С. Волохова, О.Ю. Дубовик, С.М. Давидова, А.М. Соколовська, В.М. Мельник, Т.М. Рева, займалися вивченням питань, пов'язаних із розвитком податкової системи. Т.І Єфименко зосереджується на дослідженні проблем податкової політики та методів їх вирішення в умовах глобальних загроз.

Мета і завдання дослідження. На основі існуючої системи оподаткування виявити проблемні аспекти, які ускладнюють операції суб'єктів підприємницької діяльності, що в свою чергу призводить до недоотримання податкових платежів та визначити шляхи її удосконалення.

Виклад основного матеріалу. Податкова система є однією з найважливіших ланок в економіці країни, адже вона забезпечує формування доходів бюджету, впливає на економічну діяльність, стимулюючи чи стримуючи її розвиток та сприяє соціальному розвитку держави, забезпечуючи соціальні гарантії. Саме тому система оподаткування має бути справедливою, ефективною та прозорою. Вона має забезпечувати справедливий розподіл доходів між державою, громадянами та бізнесом.

Податкові надходження в Україні є основою економічної системи країни, оскільки проаналізувавши доходи державного бюджету України за статтями доходів за останні три роки бачимо, що частка надходжень від сплати податків суб'єктами підприємницької діяльності є основним джерелом доходів бюджету, але їх частка у загальній структурі знизилась, оскільки повномасштабна війна росії проти України негативно вплинула на економіку (табл.1). Війна призвела до руйнування інфраструктури, скорочення виробництва, втрати робочих місць

та зниження доходів населення, а також зниження імпорту та експорту через блокади портів. У 2022 році податкова політика зазнала змін, які спрямовані були на підтримку бізнесу та населення, а також забезпечення стійкості економіки, що призвело до зменшення надходжень, а у 2023 році податкові надходження зросли на 26,72%, що пов'язано із скасуванням деяких податкових пільг.

Таблиця 1

**Динаміка доходів державного бюджету України за статтями доходів
за 2021-2023 роки**

Показник							Темп приросту, %	
	2021		2022		2023		2022/2021	2023/2022
	Сума, млн. грн	Струк- тура, %	Сума, млн. грн	Струк- тура, %	Сума, млн. грн	Струк- тура, %		
Податкові надходження	1107090,9	85,37	949764,4	53,14	1203544,1	45,04	-14,21	26,72
Неподаткові надходження	175358,0	13,52	346327,7	19,38	991601,7	37,11	97,50	186,32
Доходи від операцій з капіталом	328,7	0,03	611	0,03	100,3	0,00	85,88	-83,58
Кошти від закордонних країн і міжнародних організацій	1289,9	0,10	481090,7	26,92	433404,5	16,22	37196,74	-9,91
Цільові фонди	209,4	0,02	136,2	0,01	432,1	0,02	-34,96	217,25
Офіційні трансферти	12576,1	0,97	9465,6	0,53	42915,3	1,61	-24,73	353,38
Усього	1296853,0	100,00	1787395,6	100,00	2671998	100,00	37,83	49,49

Джерело: розроблено автором на основі [1-3].

Стабільність та ефективність податкової системи є найбільш з актуальних проблем України, оскільки поки що вона є не досконалою.

Одним з основних недоліків є складність та заплутаність податкової системи так, як Податковий кодекс України постійно змінюється та є недосконалим, що ускладнює роботу для платників податків. Норми податкового законодавства є важкими для розуміння як фізичним, так і юридичним особам, що призводить до помилок при розрахунку і сплаті податку.

Постійні зміни в законодавстві, зокрема в зміні бази оподаткування, створюють невизначеність для платників податків і ускладнюють ведення бізнесу. Найчастіші зміни в законодавстві відбуваються в умовах воєнного стану. Одразу після російського вторгнення було вжито ряд заходів для того, щоб зменшити податковий тиск. Зокрема кілька місяців митниця не брала платежів навіть з ПДВ, тому сильно впали надходження з податку на додану вартість з імпортованих товарів, а саме у 2021 році частка ПДВ з імпортованих товарів становила 29,36%, а у 2022 році – 14,16% та 13,70% усіх надходжень до державного бюджету. Проте у 2023 році відновлюється довоєнний стан системи оподаткування. До прикладу, платники податків, які перебувають на єдиному податку III групи із застосуванням ставки єдиного податку у розмірі 2% від суми доходу зобов'язані перейти на загальну систему оподаткування або на спрощену систему оподаткування та ін.

Як приклад, існують проблеми з ПДВ. Через М.Е.Дос платники ПДВ можуть реєструвати податкові накладні у ЄРПН, проте, напевно, кожен стикається з блокуванням податкових накладних, потрапляючи у перелік

ризикових підприємств, а їх розблокування має довгу тяганину з документами та процес розблокування займає багато годин роботи.

Колишній голова Державної податкової служби, Сергій Верланов, у своїй статті наголошує на необхідності перегляду законодавства щодо ПДВ, зокрема впровадження інституту попередньої згоди, що пов'язано з блокуванням ПН. Пропонується завантажувати всі документи в електронний кабінет перед реєстрацією податкової накладної. Адміністратор буде вивчати документи та ставити питання заздалегідь, унеможливаючи блокування накладної. Цей підхід дозволить зменшити бюрократичні перешкоди для бізнесу, спростити процес сплати податків та збільшити надходження до бюджету [4]. Проте, на нашу думку, це призведе до додаткового навантаження на працівників ПДВ-платника, оскільки потрібно буде сканувати документи та їх завантажувати. Зросте також навантаження на працівників фіскальної служби, адже потрібно буде моніторити всі документи, а не вибірково. Виникне потреба у забезпеченні збереження надісланих даних тощо.

Враховуючи вищенаведені фактори, перешкодами для розвитку підприємств малого та середнього бізнесу також може бути висока податкова тяганина та бюрократичність процедур справляння податків.

Відсутність стимулюючих механізмів для розвитку бізнесу та інвестицій є однією з ключових причин, яка сприяє підвищенню рівня тіньової економіки в країні. На сьогоднішній день поширеною практикою в сфері оплати праці є "сіра" та "чорна" заробітна плата. Виплата заробітної плати в "конверті" дозволяє роботодавцям уникнути сплати податків та інших обов'язкових платежів до бюджету, що позбавляє державу від потенційних надходжень до бюджету, які могли б вплинути на фінансування обороноздатності країни.

Отримуючи заробітну плату в "конверті" працівник не задумується про майбутні наслідки, а саме про те, що це призводить до зниження рівня його соціального захисту:

- основної і додаткової відпустки;
- виплати лікарняних;
- допомоги по безробіттю;
- пенсійного забезпечення;
- інше.

Україна стикається з корупцією в системі оподаткування. Корупція є загрозою для фінансової стійкості країни та перешкоджаючим фактором для економічного розвитку. За результатами незалежного Глобального опитування щодо оцінки діяльності ДФС платниками податків, встановлено, що від 23,8 % до 28,2 % опитаних респондентів усіх цільових аудиторій вважають, що для отримання необхідних послуг або прискорення процедур в органах ДФС доводиться вдаватися до корупційних дій, що свідчить про високий рівень сприйняття корупції серед населення [5].

Імпорт є важливим джерелом наповнення держбюджету, тому держава покладає на органи Державної митної служби здійснення контролю за митним

оформленням та вартістю товарів, що ввозяться на митну територію України, щоб не допустити заниження митної вартості товарів.

Підприємства, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, добре ознайомлені з правилами ввезення товару на територію України та мають певну репутацію перед митними органами, проте існує досить багато випадків, коли малі та середні підприємства ігнорують законодавство, намагаючись ввезти на територію України продукцію або інші об'єкти, навмисно занижуючи дійсну вартість, щоб зменшити своє податкове навантаження.

Національне антикорупційне бюро України опублікувало на своєму офіційному сайті статтю про злочинну організацію на Волинській митниці. У статті висвітлено інформацію про те, що НАБУ і САП викрили та припинили діяльність злочинної організації, члени якої забезпечували незаконну мінімізацію митних платежів, чим заподіяли шкоди державі понад 450 млн грн збитків. Схема полягала у незаконному переміщенні через міжнародний пункт пропуску високоліквідних товарів (брендового одягу, смартфонів, комп'ютерної техніки), тобто злочинці маскували імпорتنі цінні товари так званими "товарами прикриття" зі значно меншою вартістю. Також службові особи забезпечували митне оформлення товарів без належного здійснення митних формальностей, складали підроблені акти про проведення оглядів та вносили неправдиву інформацію, приховуючи злочинні дії [6].

Вищенаведений випадок є непоодиноким, який негативно впливає на розвиток економіки країни, оскільки справедлива сплата митних платежів значно збільшує доходи бюджету.

Таким чином, для вирішення проблем системи оподаткування в Україні необхідно провести ряд реформ, спираючись на національну стратегію доходів на 2024-2030 рр., яка розроблена Міністерством фінансів України для покращення економічної ситуації в Україні. Варто виділити такі напрями удосконалення:

- забезпечення стабільної та зрозумілої платникам податків законодавчої бази, щоб не виникало спірних питань;
- удосконалення системи запобігання і протидії корупції у Державній митній службі та інших органах, впровадити механізми прозорості;
- знизити корупційні ризики шляхом проведення антикорупційних програм;
- створити стимулюючі механізми для розвитку бізнесу;

Реформування податкової та митної політики має ґрунтуватися на принципах:

- стабільності: збереження поточної бази оподаткування доходів юридичних і фізичних осіб;
- нейтральності: політика та адміністрування повинні сприяти досягненню рівності та справедливості оподаткування у спосіб, який не впливає на збільшення або зменшення конкурентоздатності платників податків;

- справедливості: політика повинна бути спрямована на мінімізацію регресивності та сприяння горизонтальної та вертикальної справедливості платниками податків;
- доброчесності: політика має бути спрямована на забезпечення дотримання контролюючими органами принципу доброчесності та підвищення довіри до податкових та митних органів;
- ефективності: при розробці політики варто враховувати здатність державних органів забезпечувати ефективне збирання доходів та їх адміністрування;
- інтегрованості: максимальне наближення політики до вимог ЄС з метою тісної інтеграції України в світову економіку.

Так як Україна претендує на членство в ЄС, то держава має забезпечити адаптацію законодавства України до законодавства ЄС та виконати міжнародні зобов'язання України в частині митної і податкової політики та адміністрування.

Висновки. Сучасна система оподаткування в Україні має значні недоліки, які включають складність процедур, недостатню прозорість, нестабільність та інші.

Усунення цих недоліків допоможе створити сприятливі умови для розвитку підприємницької діяльності в Україні, збільшить обсяги інвестицій, створить нові робочі місця та підвищить загальний рівень життя населення. Крім того, ефективна система оподаткування сприятиме збільшенню бюджетних надходжень та підвищенню фінансової стійкості держави.

Також важливою є підтримка малих та середніх підприємств з боку держави шляхом надання податкових пільг та легалізації схем оподаткування, які сприяють їхньому розвитку.

Отже, реформування системи оподаткування в Україні є актуальним завданням, яке потребує системного підходу та широкого суспільного обговорення для досягнення більшої справедливості, прозорості та стимулювання економічного зростання.

Література.

1. Доходи держбюджету України (2021). *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2021/>.
2. Доходи держбюджету України (2022). *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2022/>.
3. Доходи держбюджету України (2023). *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2023/>.
4. Актуальні проблеми податкової системи України | Центр Дністрянського. *Центр Дністрянського | Центр Дністрянського*. URL: <https://dc.org.ua/news/tax-system>.
5. Національна стратегія доходів до 2030 року. *Міністерство фінансів України*. URL: https://www.mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf.
6. Злочинна організація на Волинській митниці. *Національне антикорупційне бюро України*. URL: <https://nabu.gov.ua/news/zlochinnna-organizatsia-na-volins-k-i-mitnitc-10-p-dozriuvanikh/>.

СЕКЦІЯ 2

ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Калько Анатолій Сергійович,

студент, Національний університет “Острозька академія”

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

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УПРАВЛІННІ СТРУКТУРОЮ КАПІТАЛУ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ

Постановка проблеми. Управління структурою капіталу є одним з основних аспектів корпоративного управління, що впливає на фінансову стійкість та конкурентоспроможність акціонерних товариств. Вибір оптимального співвідношення власного та позикового капіталу безпосередньо визначає здатність компанії до зростання, інвестування та адаптації до змін на ринку. Однак багато підприємств стикаються з труднощами в прийнятті ефективних рішень щодо структури капіталу, що може призвести до фінансових ризиків, зниження ліквідності та втрати конкурентних переваг. У зв'язку з цим необхідно дослідити, яким чином корпоративне управління може ефективно управляти цим процесом та мінімізувати потенційні фінансові загрози.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вплив корпоративного управління був предметом дослідження численних науковців, серед яких А.А. Корнійчук, О.В. Мороз, Н.П. Карачина, Д.О. Башкова, М.М. Лисяк, В.В. Петров, О.О. Горпинченко, М.І. Мельник та інші.

Мета дослідження: аналіз ролі корпоративного управління в управлінні структурою капіталу акціонерних товариств, вивчення впливу управлінських рішень на фінансову стійкість та конкурентоспроможність компанії.

Виклад основного матеріалу. Корпоративне управління відіграє критичну роль в управлінні структурою капіталу акціонерних товариств, оскільки воно визначає, як компанія балансує між власними ресурсами та залученими фінансами для забезпечення своєї фінансової стабільності і зростання. Одним з основних завдань корпоративного управління є прийняття рішень, що стосуються фінансування бізнесу, де правильно поєднувати акціонерний капітал та позикові кошти. Структура капіталу компанії визначає, як вона залучає фінансування для розвитку та інвестицій, зберігаючи при цьому оптимальний рівень ризику.

Управління капіталом є складовою стратегічного розвитку великих компаній, таких як Apple, Microsoft, Facebook та Disney. Всі ці компанії застосовують різноманітні фінансові стратегії, спрямовані на оптимізацію структури капіталу, забезпечення фінансової стабільності та створення максимальної вартості для своїх акціонерів.

Apple активно використовує комбіновану стратегію, поєднуючи власні ресурси з позиковими для інвестицій в нові технології, що дозволяє знизити витрати на обслуговування боргу і зберігати високу ліквідність. Цей підхід дає

компанії можливість бути більш гнучкою на ринку та швидко реагувати на економічні зміни, зокрема у періоди низьких процентних ставок. Apple використовує частину своїх прибутків для зворотного викупу акцій, що підвищує їх вартість та зміцнює позиції акціонерів. В умовах нестабільної економіки, зокрема в період війни в Україні, така стратегія дозволяє зберігати стабільність і залучати інвесторів навіть у неспокійні часи [2].

Microsoft, у свою чергу, використовує схожу стратегію, де викуп акцій і виплата дивідендів сприяють зменшенню кількості акцій в обігу і підвищенню їх ціни. Компанія зберігає достатньо грошових резервів для інвестування у нові проекти, тим самим забезпечуючи довгострокове зростання. Корпоративне управління Microsoft ретельно аналізує ринкові тренди та економічні умови, що дозволяє оптимізувати фінансові рішення та створювати додаткову вартість для інвесторів [1].

Facebook на ранньому етапі свого розвитку звернувся до венчурних капіталістів, що дозволило йому швидко розвиватися. Це було результатом грамотно розробленої стратегії залучення інвестицій, що включала не лише фінансування, а й стратегічну підтримку. Інвестиції допомогли Facebook масштабувати свою платформу та залучати нових користувачів, забезпечуючи успіх компанії на ринку соціальних мереж [3].

Злиття Disney з Pixar є прикладом того, як корпоративне управління може радикально змінити структуру капіталу компанії. Це злиття зміцнило позиції Disney в індустрії анімації, дозволило отримати нові доходи від франшиз та збільшити ринкову капіталізацію. Завдяки цьому, Disney стала значно сильнішим гравцем не лише в анімації, а й на ринку цифрових медіа та мультимедійних франшиз[4].

Для українських акціонерних товариств (АТ) важливо покращити корпоративне управління через зміцнення фінансового менеджменту. Це включає чітку організацію структури власності, що дозволить уникнути надмірної концентрації та забезпечить ефективну взаємодію між акціонерами і менеджментом. Розвиток інфраструктури фондового ринку та фінансових інструментів допоможе залучити капітал і знизити вартість фінансування. Водночас, вдосконалення корпоративного законодавства і підвищення прозорості бізнесу сприятиме кращому інвестиційному клімату. Для підвищення ефективності управління компанії мають інвестувати в освіту менеджерів, зокрема в антикризове управління. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності та використання сучасних інструментів фінансового контролю дозволить покращити імідж і забезпечити стійкий розвиток підприємств. Це все разом створить сприятливі умови для розвитку українських АТ на міжнародному ринку і підвищить їхню конкурентоспроможність [5].

У різних країнах існують різні моделі корпоративного управління, які відрізняються постановкою цілей, джерелами фінансування та об'єктами інвестування. Виділяють три основні моделі: англо-американську, японську та німецьку. Японська модель, поширена лише в Японії, характеризується перехресним володінням акціями та активною роллю банків у управлінні корпораціями. Німецька модель має дворівневу структуру управління, з участю

працівників у наглядовій раді, і поширена в країнах континентальної Європи. Англо-американська модель відзначається високим рівнем розпилення капіталу серед акціонерів, з основним акцентом на фондовий ринок і професійних менеджерів, які здійснюють реальне управління компаніями.

Ці моделі базуються на двох фінансових системах: ринковій (англо-американській) та пов'язаній (європейській). В англо-американській системі основним є максимізація вартості для акціонерів, тоді як у європейській – множинність цілей і значна роль великих власників і банків. Різні моделі корпоративного управління обумовлені національними особливостями економічних і соціальних умов, і хоча кожна з них має свої переваги, не існує універсальної моделі, яка б підходила для всіх країн. В Україні корпоративне управління, яке сформувалося після приватизації державних підприємств, має свої проблеми, зокрема низьку прозорість і незбалансовані механізми перерозподілу власності, що потребує вдосконалення для підвищення ефективності економіки [8].

У рамках дослідження, яке було проведено UCGA важливим є виділення кількох ключових аспектів корпоративного управління, що мають прямий вплив на структуру капіталу.

Наявність таких органів, як наглядові ради та ради директорів, дозволяє зменшити концентрацію влади в руках власників або менеджерів, що забезпечує більшу прозорість в управлінні капіталом. Це дає змогу більш ефективно розподіляти ресурси між різними частинами компанії, залучати додаткові інвестиції, знижувати фінансові ризики через стратегічне планування та ризик-менеджмент.

Як зазначено в статті, бізнеси, які створюють дорадчі ради або запрошують іноземних експертів у складі своїх органів управління, можуть отримати новий погляд на розвиток структури капіталу. Це допомагає розширити можливості для фінансування, залучення нових інвестицій або пошуку партнерств, що оптимізують капітальну структуру.

Органи корпоративного управління допомагають формувати стратегічні напрямки, які включають не лише операційну ефективність, а й стратегії фінансування та капіталовкладень. Залучення незалежних членів до керівних органів дозволяє зменшити конфлікти інтересів між власниками і менеджментом, що є необхідним для стійкої та збалансованої структури капіталу [6].

Значна частина компаній уже має ради директорів або наглядові ради, що дозволяє зменшити концентрацію влади у руках власників або менеджерів та підвищити прозорість у розподілі фінансових ресурсів. Це, в свою чергу, сприяє залученню інвестицій та оптимізації капіталовкладень.

Залучення іноземних експертів до складу корпоративних органів дає змогу українським компаніям отримати новий погляд на стратегії розвитку, що дозволяє не лише вдосконалити структуру капіталу, а й розширити можливості для залучення зовнішніх інвестицій та пошуку партнерств, які можуть допомогти знизити ризики і підвищити фінансову стабільність. Наприклад, компанії, які

створюють дорадчі ради, мають перевагу в отриманні зовнішньої експертизи, що необхідно в умовах глобальних економічних викликів та нестабільності.

Необхідним є впровадження стратегічного планування та ризик-менеджменту через органи корпоративного управління. Це допомагає створювати збалансовану та стійку структуру капіталу, що особливо необхідно для українського бізнесу в умовах економічної невизначеності. Тому для розвитку корпоративного управління в Україні необхідно активно працювати над залученням незалежних членів до органів управління, що дозволить зменшити конфлікти інтересів між власниками і менеджментом та підвищити ефективність фінансових рішень.

Висновки. Корпоративне управління є критичним фактором для формування ефективної та стійкої структури капіталу в українських компаніях. Результати опитування UCGA показують, що наявність наглядових та дорадчих рад, залучення іноземних експертів, сприяє підвищенню прозорості, зниженню фінансових ризиків і розширенню можливостей для залучення інвестицій. Умовою для подальшого розвитку українського бізнесу є стратегічне планування, ризик-менеджмент та залучення незалежних членів до органів управління, що дозволяє збалансувати інтереси власників та менеджменту і оптимізувати структуру капіталу. Це забезпечує більшу фінансову стабільність і підтримує інвестиційну привабливість компаній в умовах економічної нестабільності та глобальних викликів.

Література

1. Annual Report 2020 (Microsoft). <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar20/index.html> (2025, february 01)
2. Apple Annual Report 2020 Form 10-K (NASDAQ:AAPL) (Apple). October 30th, 2020. <https://annualreport.stocklight.com/nasdaq/aapl/201273977.pdf> (2025, february 01)
3. Meta Reports Third Quarter 2024 Results (Meta). https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_financials/2024/q3/Meta-09-30-2024-Exhibit-99-1_FINAL.pdf (2025, february 01)
4. The Disney-Pixar Merger: A Deep Dive into one of the Biggest Corporate Mergers of All Time. (Brand Poets). 2023. 25 July. <https://brandpoets.com/2023/07/25/the-disney-pixar-merger-a-deep-dive-into-one-of-the-biggest-corporate-mergers-of-all-time/#:~:text=A%20historic%20date%2C%20January%202024,corporate%20mergers%20of%20all%20time> (2025, february 01)
5. Атаманчук З.А. Макогін З.Я., Моделі корпоративного управління: світовий досвід та проблеми формування в Україні в умовах сучасних викликів та загроз Економіка і організація управління № 2 (46) 2022 с. 67 – 75
6. «Дуже мало компаній доросли до корпоративного управління». Як проходить велика корпоратизація українського бізнесу? Дослідження UCGA URL: <https://forbes.ua/money/duzhe-malo-kompaniy-dorosli-do-korporativnogo-upravlinnya-yak-prokhorodit-velika-korporatizatsiya-ukrainskogo-biznesu-doslidzhennya-gradus-10072024-22219> (Дата звернення 01.02.2025р.)

7. Звіт про прозорість за 2022 рік Приватне акціонерне товариство "КПМГ Аудит" URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2023/09/2022-transparency-report.html> (Дата звернення 01.02.2025р.)
8. Мельник К. В. Зарубіжний досвід управління фінансами корпорацій та оцінка доцільності його використання в Україні Економіка та суспільство Випуск 30 2021 с. 192-196
9. Огляд ОЕСР корпоративного управління державних підприємств Україна URL: chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2021/05/oecd-review-of-the-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-ukraine_f94e7c07/e05da164-uk.pdf (Дата звернення 01.02.2025р.)
10. Річний звіт про прозорість Deloitte URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/governance/transparency-report.html> (Дата звернення 01.02.2025р.)
11. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/> (Дата звернення 01.02.2025р.)

Малишко Єсенія Валеріївна,

студентка, Національний університет «Острозька академія».

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

ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ДЛЯ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Постановка проблеми: Упродовж століть Україна виборює право на існування. У 2014 році росія здійснила напад на суверенну державу. Результатом стала анексія Автономної Республіки Крим і частини Луганської та Донецької областей. Через рік військова агресія була заморожена, проте конфлікт не був вирішений. 24 лютого 2022 року країна-агресор здійснила повномасштабну атаку на усі регіони України. Усі сфери економіки держави страждають від війни. Дефіцит державного бюджету України становить 9,5 млрд. дол. США, що свідчить про потребу залучення додаткового фінансування відбудови. Інвестиційні ресурси виступають надійним джерелом залучення додаткового надходження коштів. Наразі постає завдання аналізу наявної ситуації у областях України та їх рівень інвестиційної привабливості задля залучення інвестицій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій: Проблематику залучення інвестиційних коштів на повоєнну відбудову вивчають вітчизняні та іноземні вчені, тому що це є основою відновлення України. І. Бланк створив спеціальну програму показників, які спрямовані на визначення рівня інвестиційної привабливості окремих областей держави. Наголос на інвестиційний клімат здійснили П. Коренюк та Н. Третяк, які переконані у важливості інвестування у критичну інфраструктуру країни. К. Покатаєва вважає, що інвестиційна привабливість є головним показником для визначення доцільності інвестування. Важливим аспектом в аналізі інвестиційної сфери є дослідження інвестиційних ризиків для партнерів, які планують вкладати ресурси в українські проекти. Вивчення припливу інвестицій є важливим для відбудови, так як допомагає налаштувати ефективну роботу в усіх секторах економіки України.

Мета і завдання дослідження: дослідити можливості залучення інвестиційного капіталу для повоєнного відновлення України.

Виклад основного матеріалу: Відповідно до останніх досліджень Європейської комісії, уряду України, Організації Об'єднаних Націй і Світового банку станом на 31 грудня 2024 року для повноцінної відбудови усіх постраждалих галузей Україна потребує 524 млрд. дол. США. Для порівняння, наприкінці 2022 року сума становила 349 млрд. дол. США. Це може свідчити про те, що країна-агресор упродовж років нарощувала військовий арсенал й використовувала з метою знищення України.

RDNA – це узагальнений звіт, у якому наводяться результати проведеної оцінки шкоди та потреб для відбудови України у повоєнний період. Згідно з останніми дослідженнями втрати та збитки сягають 176 млрд. дол. США [1].

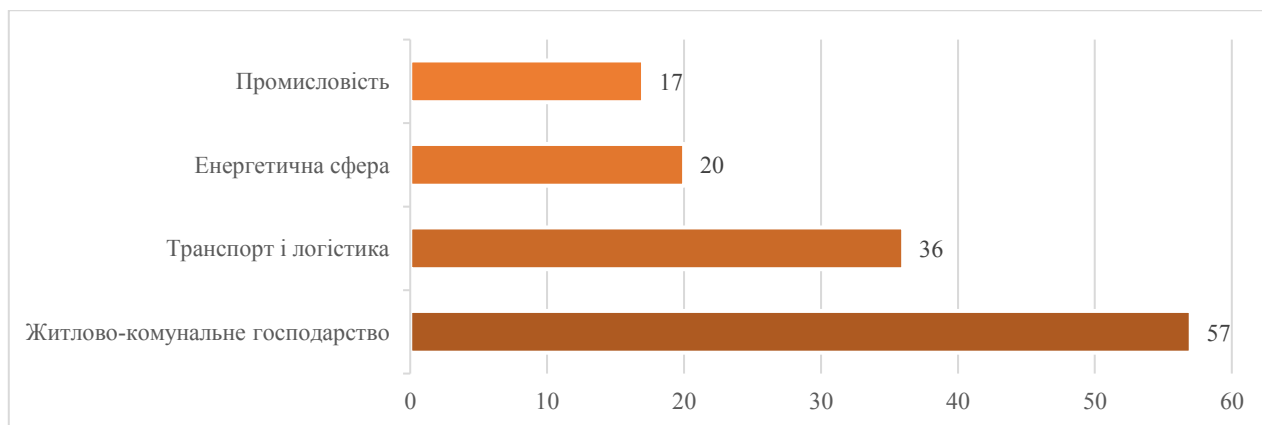


Рис. 1 Обсяги потреб фінансування критичних проєктів в Україні у період повоєнної відбудови, млрд. дол. США

Джерело: створено авторами на основі [1]

Відповідно до RDNA 4, інфраструктура України потребує близько 36 млрд. дол. США, так як під час повномасштабної війни росія знищує житлові будинки та суб'єкти господарювання. 130 млрд. дол. США необхідно для фінансування критичних програм відновлення (рис.1). Найбільшу частку займають проєкти відновлення промислових об'єктів та житла для населення.

Варто зазначити, що на тимчасово окупованих територіях є регіони, які понад на 90% знищені та відновленню не підлягають. Крім того, в кожній українській області є будинки, які постраждали внаслідок обстрілів. Згідно з дослідженнями Світового банку, 76% знищеної інфраструктури знаходиться на території Донецької, Харківської, Київської та Луганської областей.

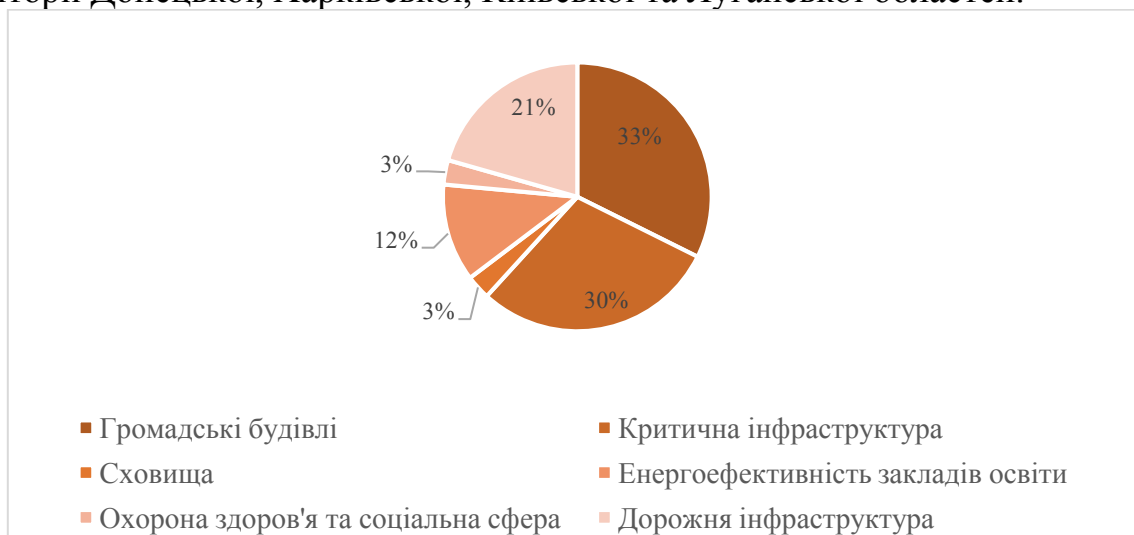


Рис. 3. Пріоритетні вектори відбудови інфраструктури у регіонах України, %

Джерело: створено авторами на основі [1]

Критична інфраструктура країни, громадські будівлі та лікарні займають найбільшу частку щодо пріоритетності відбудови (рис.2). У зв'язку з цим постає питання залучення коштів на повну реконструкцію будинків.

Група Cement Roadstone Holding – міжнародний суб'єкт господарювання, який зареєстрований в Ірландії та виробляє матеріали для будівництва, станом на 2024 рік інвестували 80 млн. дол. США у відбудову інфраструктури. Насамперед варто зауважити, що у 2023 році підприємство за підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку уклали мандатний лист, який передбачає придбання активів італійської компанії, яка здійснює виробництво цементу, Buzzi на території України. Затверджена угода оцінюється у 100 млн. дол. США. Лідер з виготовлення ізоляційних конструкцій Kingspan готовий інвестувати 300 млн. дол. США на проєкт, який передбачає до 2026 року запустити виробничий кампус в Україні [2].

Варто зауважити, що українські суб'єкти господарювання також долучаються до інвестування у відбудову інфраструктури України. У 2014 році країною-агресором було зруйновано склозавод у Луганській області місті Лисичанськ. У зв'язку з цим держава не мала змоги виробляти скло приблизно 10 років й мала імпортувати з інших країн. City One Development розробили програму на суму у 135 млн. євро для створення нового на території Київщини. Крім того, бізнес анонсував будівництво ще одного склозаводу на території Прикарпаття.

Виробництво скла на території є набагато вигіднішим для економіки України, тому що імпорт складає 150 млн. євро, що свідчить про високу вартість. Насамперед, країна зможе відмовитись від імпорту, що позитивно вплине на економічний розвиток.

Гірничодобувна промисловість є однією з провідних на території України, проте у зв'язку з постійними військовими діями на території східних областей видобутки вугілля скоротились, постраждали шахти та існують перешкоди у логістиці. У 2021 році РНБО реформувало видобуток сировини для модернізації галузі, проте проєкт заморозили через початок війни країною-агресором [3].

Питанням інвестицій займається компанія «Геологічна інвестиційна група», що надає юридичні та геологічні консультації. Крім того, команда надає можливості купувати й продавати надрові активи для ефективної роботи інвестиційної галузі.

У 2025 році Сполучені Штати Америки та Україна обговорюють можливість укладення угоди про видобуток корисних копалин. Наразі проєкт знаходиться на етапі формування. Відповідно до слів голови Верховної Ради Руслана Стефанчука українська влада готова почати роботу над укладенням договору щодо копалин, проте Україна має натомість одержати гарантії безпеки. Президент України Володимир Зеленський переконаний, що проєкт має реалізуватись, як інвестиційний проєкт [4].

Енергетична сфера забезпечує 8% ВВП України, що свідчить про важливість ефективної роботи галузі. Станом на 2023 рік 7,6% обсягу бюджету держави забезпечила енергетика. Країна-агресор здійснює постійні обстріли у зв'язку з чим страждає енергетична система України. Збитки станом на 2024 рік сягають 56 млрд. дол. США. Налагодження стабільної роботи досліджуваної сфери потребувала прийняття негайних рішень, тому влада почала залучати підтримку від сусідніх країн (рис. 3).

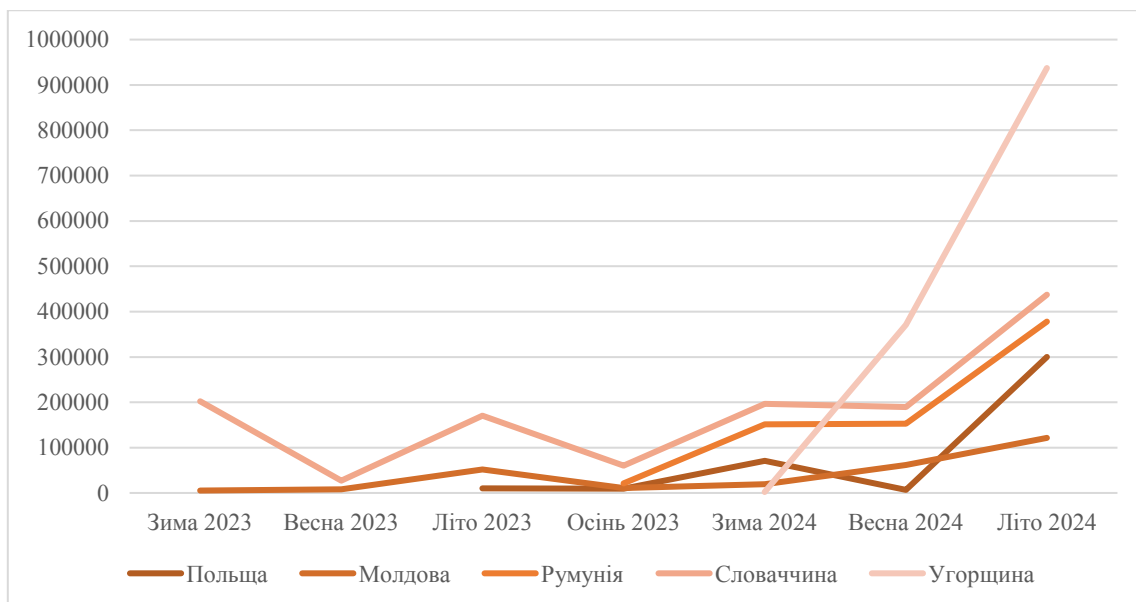


Рис. 4. Імпорт електроенергії з України закордон у 2023-2024 рр., тис. МВт-год

Джерело: створено авторами на основі [5]

Згідно з дослідженнями Україна мала залучати найбільше допомоги у період зими 2023 року тому, що Укренерго не мало змоги самостійно пройти опалювальний сезон у зв'язку з пошкодженням обладнання. Для стабілізації енергетичної галузі було введено погодинні відключення світла в усіх областях країни.

У 2024 році було проведено міжнародну конференцію в Німеччині у Берліні, на якій було укладено угоди з іншими країнами щодо надання допомоги для стабілізації енергетичної сфери, а саме:

- Європейський союз допоможе у ініціації проєкту налагодження роботи сонячних батарей в Україні;
- Світовий банк надасть грант державі для забезпечення сонячними батареями та 1000 генераторами Харків;
- Сполучені Штати Америки – 824 млн. дол. США для підтримки енергетики України;
- Німеччина надасть допомогу у розмірі 30 млн. євро на модернізацію енергетичної інфраструктури.

Енергетична сфера країни є інвестиційно привабливою для інвесторів, тому у 2023 році було створено Енергетичну стратегію України до 2050 року. Згідно з нею виокремлено 6 основних напрямків залучення інвестиційних коштів (рис. 5).



Рис.5. Інвестування енергетичної галузі України до 2050 року

Джерело: [6]

Насамперед увага буде приділятися відновлювальній енергетиці, яка спрямована на мінімізацію забруднення навколишнього середовища України. Відповідно до стратегії до 2030 року ВДЕ має займати 25% енергетичної сфери держави.

Після повномасштабного вторгнення країною-агресором було пошкоджено 676 закладів охорони здоров'я і 1600 лікарень. Ракетна атака була здійснена на лікувальний заклад «Охмадит» у місті Києві. Найбільш постраждав токсикологічний корпус. Уряд країни налагодив співпрацю з Європейським союзом для проведення евакуаційних заходів для пацієнтів.

Медична галузь потребує інвестиційних коштів для налагодження ефективної роботи. Для цього ключові партнери сфери проводять конференції. У жовтні 2024 року було проведено 33 Міжнародну виставку Public Health, де було обговорено основні питання модернізації медицини в Україні.

Станом на лютий 2025 року 594 медичних заклади було відновлено та 370 – у процесі відбудови. Найбільш лікарень постраждало на території Харківської, Київської, Херсонської, Дніпропетровської, Чернігівської, Миколаївської областей. Міністерство охорони здоров'я спільно зі Світовим банком реалізує проєкт «Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження житла» [8].

Для підтримки економіки України Єврокомісією було створено програму Ukraine Investment Framework, яка передбачає надання підтримки інвестиційній сфері держави. Проєкт передбачає зниження наявних ризиків, впровадження фінансових стимулів та покращення загального бізнес-середовища держави. [9]

Згідно з програмою на території України будуть локальні партнери, що проводитимуть непряме інвестиційне фінансування до яких відноситься державні банки АТ «Приватбанк», АТ «Ощадбанк», АБ «Укргазбанк» та АТ «Укрексімбанк» й 11 приватних банків. Варто зазначити, що їх перелік має на меті постійне розширення для залучення більшої кількості учасників програми.

Згідно зі звітом RDNA 4 на 2025 рік запланована особлива увага залучення інвестиційних ресурсів та реалізація проєктів за допомогою системи The Single Project Pipeline. Станом на кінець 2024 року нараховується понад 700 проєктів на суму 61,7 млрд. дол. США. Канада та Італія є основними представниками, які готові інвестувати в економіку України за для відновлення.

Висновки: Усі галузі української економіки у різній мірі постраждали у зв'язку з постійними атаками росії. Відновлення України потребує інвестицій, тому залучення коштів є ключовим питанням повоєнної відбудови. Значних втрат зазнали такі сфери, як енергетика, інфраструктура, гірничодобувна промисловість та медицина, тому вони потребують інвестиційних ресурсів. Уряду України варто залучати кошти у постраждалі галузі. Крім того, слід звернути увагу на актуальність проєктів щодо зелених інвестицій, які спрямовані не тільки на відновлення України, але й на покращення навколишнього середовища регіонів.

Література:

1. RDNA 4. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-02/ukraine_fourth_rapid_damage_and_needs_assessment_rdna4_february_2022_december_2024.pdf (дата звернення: 01.02.2025 р.)
2. На Київщині анонсували будівництво вже другого склозаводу URL: <https://delo.ua/news/na-kiyivshhini-anonsuvali-budivnictvo-vze-drugogo-sklozavodu-441806/> (дата звернення: 10.02.2025 р.)
3. Український ринок надрокористування в очікуванні інвесторів. URL: <https://forbes.ua/company/time-to-mine-ukrainskiy-rinok-nadrokoristuvannya-v-ochikuvanni-investoriv-31082024-23058> (дата звернення: 15.02.2025 р.)
4. Експертна група уряду з понеділка почне роботу над угодою про копалини зі США. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3963104-ekspertna-grupa-uradu-z-ponedilka-pocne-robotu-nad-ugodou-pro-kopalini-iz-ssa-stefancuk.html> (дата звернення: 17.02.2025 р.)
5. Скільки електроенергії імпортує та експортує Україна під час великої війни URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/10/02/infografika/ekonomika/skilky-elektroenerhiyi-importuye-ta-eksportuye-ukrayina-velykoyi-vijny> (дата звернення: 18.02.2025 р.)
6. Енергетичний сектор України URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/industries/energy/> (дата звернення: 18.02.2025 р.)
7. Public Health 2024 URL: <https://medplatforma.com.ua/news/83020-public-health-2024-innovatsii-ta-investitsii-dlya-vidnovlennya-medichnoi-sistemi-ukraini> (дата звернення: 22.02.2025 р.)
8. Відбудова України – 2025 URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3958737-vidbudova-ukraini-2025.html> (дата звернення: 23.02.2025 р.)
9. Механізми фінансування інвестицій в Україні в рамках Ukraine Investment Framework (дата звернення: 24.02.2025 р.)

Матеуш Марія Володимирівна,

студентка, Національний університет «Острозька академія».

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

ОСОБЛИВОСТІ КРЕДИТУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Актуальність дослідження. Сільське господарство є однією з ключових галузей економіки України, що забезпечує продовольчу безпеку країни та її експортний потенціал. Ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від доступності фінансових ресурсів, зокрема кредитних. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності питання кредитування сільськогосподарських підприємств набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження проблематики банківського кредитування підприємств аграрного сектору вивчається впродовж багатьох років великою кількістю вітчизняних науковців. До них належать І. Томашук, Т. Лункіна, О. Радченко, С. Колотуха, Н. Гвоздей, К. Мельник, Н. Котвицька, О. Зінченко, А. Білоченко, Ю. Нестерчук, Н. Бленда, І. Чернега, Ю. Цимбалюк, С. Власюк та інші. Проте з постійними змінами законодавства та складною економіко-політичною ситуацією в країні це питання залишається актуальним та потребує вивчення перспектив розвитку банківського кредитування сільськогосподарських підприємств.

Мета статті. Проаналізувати особливості та сучасний стан банківського кредитування аграрного сектору в Україні в умовах війни й виокремити рекомендації щодо перспектив його розвитку.

Виклад основного матеріалу. Важливість аграрного сектору для економіки будь-якої держави є абсолютно зрозумілою. Він забезпечує розвиток внутрішнього ринку та часто виводить країни на міжнародну торгівлю. Проаналізувавши дані щодо структури ВВП України за видами діяльності у період останніх 5 років, бачимо, що за досліджуваний період сільське, лісове та рибне господарство займало найбільшу частку у структурі ВВП (табл. 1). Отож для України підтримка аграрного сектору забезпечує створення однієї з найголовніших складових ВВП країни.

Виклики для агробізнесу в умовах війни є значними та призводять до проблем з управлінням фінансами. Так, до причин збільшення витрат та проблем з реалізацією можна віднести проблеми з логістикою, підняття цін на необхідні для безперебійного процесу виробництва матеріалів, таких як паливо, добрива та ЗЗР, а також оскільки аграрний бізнес має уповільнений оборот капіталу (тобто прибуток підприємства від господарської діяльності залежить від сезонності, а фінансування для безперебійного господарювання необхідне протягом року), то виникає необхідність в залученні зовнішніх джерел фінансування для забезпечення стабільного функціонування таких підприємств [2].

Таблиця 1

Склад та структура ВВП України за видами економічної діяльності за 2019-2023 років

Складові ВВП за видами економічної діяльності	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	млрд. грн	%	млрд. грн	%	млрд. грн	%	млрд. грн	%	млрд. грн	%
Валова додана вартість за ринковими цінами	1463,52	100	1462,71	100	1555,31	100	1080,01	100	1130,40	100
Сільське, лісове та рибне господарство	179,29	12,25	169,45	11,58	237,30	15,26	186,38	17,26	160,78	14,22
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	88,10	6,02	89,23	6,10	90,18	5,80	53,58	4,96	56,97	5,04
Переробна промисловість	155,75	10,64	153,80	10,51	157,52	10,13	84,97	7,87	107,85	9,54
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	46,25	3,16	48,76	3,33	46,80	3,01	27,58	2,55	31,02	2,74
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	4,82	0,33	4,71	0,32	4,87	0,31	4,26	0,39	4,33	0,38
Будівництво	45,62	3,12	51,26	3,50	55,36	3,56	18,32	1,70	23,00	2,03
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	180,80	12,35	201,91	13,80	201,29	12,94	131,69	12,19	138,88	12,29
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	89,37	6,11	78,31	5,35	79,27	5,10	42,63	3,95	53,85	4,76
Тимчасове розміщування й організація харчування	11,22	0,77	9,89	0,68	14,26	0,92	7,33	0,68	8,36	0,74
Інформація та телекомунікації	59,14	4,04	62,32	4,26	71,50	4,60	54,88	5,08	61,36	5,43
Фінансова та страхова діяльність	34,00	2,32	36,60	2,50	40,76	2,62	39,59	3,67	35,01	3,10
Операції з нерухомим майном	83,13	5,68	87,22	5,96	87,87	5,65	55,71	5,16	62,51	5,53
Професійна, наукова та технічна діяльність	45,41	3,10	40,32	2,76	42,15	2,71	20,82	1,93	22,31	1,97
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	19,76	1,35	17,12	1,17	17,87	1,15	10,95	1,01	12,44	1,10
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	86,53	5,91	88,35	6,04	87,75	5,64	126,42	11,70	128,18	11,34
Освіта	63,56	4,34	59,41	4,06	60,61	3,90	51,19	4,74	53,72	4,75
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	34,70	2,37	36,57	2,50	36,94	2,37	29,59	2,74	31,40	2,78
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	9,00	0,61	8,38	0,57	9,09	0,58	7,07	0,65	6,80	0,60
Надання інших видів послуг	13,77	0,94	11,63	0,80	12,34	0,79	8,39	0,78	9,18	0,81
Податки на продукти	221,63	15,14	216,28	14,79	205,59	13,22	121,69	11,27	136,22	12,05
Субсидії на продукти	(3,86)	(0,26)	(4,03)	(0,28)	(4,01)	(0,26)	(3,01)	(0,28)	(3,21)	(0,28)

Джерело: розроблено автором на основі джерела [1]

У ситуації, коли сільськогосподарські підприємства відчують нестачу власних коштів для забезпечення поточної діяльності, банківські кредити стають для них критично важливим джерелом фінансування.

За інформацією Національного банку України, в країні банки контролюють понад 75% кредитного ринку, орієнтованого на приватний сектор. На кінець 2024 року в Україні діяло 62 банківські установи, з яких 26 мали іноземний капітал [3].

Аграрний сектор економіки України характеризується постійними змінами, що впливають на тенденції кредитування сільськогосподарського бізнесу. У зв'язку з цим, банки розробляють нові фінансові продукти для аграріїв, метою яких є зменшення кредитних ризиків та створення сприятливих умов для співпраці.

Одним з головних ризиків для банків, що кредитують сільське господарство, є складність прогнозування грошових потоків аграрними підприємствами. Діяльність останніх залежить від багатьох факторів, таких як погодні умови, кон'юнктура ринку, логістичні проблеми тощо.

Незважаючи на існуючі ризики, банки зацікавлені в кредитуванні агробізнесу. В даний час комерційні банки пропонують аграріям різні кредитні програми, серед яких:

- кредити на поповнення оборотних коштів (закупівля добрив, худоби, ремонт техніки, виплата заробітної плати);
- кредити на придбання сільськогосподарської техніки;
- інвестиційні кредити (будівництво елеваторів, складів, придбання обладнання).

Відсоткові ставки за кредитами встановлюються банками індивідуально, в залежності від умов конкретної угоди (вид кредиту, термін, валюта, фінансовий стан позичальника).

У забезпеченні доступу аграрних підприємств до кредитних ресурсів важливу роль відіграє державна підтримка, як пряма, так і непряма. В Україні система сільськогосподарського кредитування поєднує ринкові механізми з пільговими. Останні реалізуються через спеціальні програми, спрямовані на підвищення ефективності та обсягів аграрного виробництва, забезпечення безперервності виробничого процесу та продовольчої безпеки країни.

Сьогодні однією з ключових тенденцій у світі є пошук найефективніших форм державного регулювання ринку сільськогосподарського кредиту. Цей ринок є прикладом тісної взаємодії держави, банків та сільськогосподарських виробників для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору та продовольчої безпеки [4].

Особливо з початком повномасштабного вторгнення відбулися значні зміни у розвитку державних програм підтримки та банківського кредитування агросектору. Так повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році збіглося з активною фазою посівної кампанії. Незважаючи на всі небезпеки воєнного часу, українські аграрії продовжили свою роботу, зокрема, завдяки державним програмам пільгового кредитування. Протягом першого місяця війни банки видали аграрним підприємствам 1 мільярд гривень.

Загалом за 2022 рік обсяг кредитування сільськогосподарського сектору зріс удвічі та досяг 118,9 мільярдів гривень. Отож частка позик, отриманих аграріями в перший рік війни, становила 14,8% від загальної суми виданих кредитів, яка складала 801,4 мільярди гривень (рис. 1). Порівнявши з обсягом таких кредитів у 2021 році, можна сказати, що повномасштабне вторгнення мало важливе значення в зростанні агрокредитування, оскільки у 2021 році аграрії взяли кредитів у банках на суму 82,4 млрд грн, що більше майже в два рази (на 44%). У 2023 році сума кредитування аграріїв майже не змінилася і становила 117,1 млрд грн, що свідчить про таку ж потребу в додаткових кредитних коштів для аграрних підприємств [5].



Рис. 1. Топ кредитів за індустріями в Україні у 2022 році на основі даних джерела [5]

У відповідь на воєнну агресію Росії, уряд України запровадив державне гарантування пільгового кредитування для аграріїв. Згідно з Постановою КМУ №274 від 12.03.2022 р., на це передбачено 25 млрд грн, які спрямовуються на кредитування під 0% та гарантування 80% від суми кредиту [7].

Основні зміни стосувалися підтримки малих та середніх сільгоспвиробників з оборотом до 50 млн євро. Їм компенсується відсоткова ставка за кредитами до 0% річних, а максимальна сума кредиту – 60 млн грн. Кредити видаються на придбання основних засобів та покриття витрат, пов'язаних з сільськогосподарською діяльністю до 31.05.2022 р.

Також розширено державні гарантії за кредитами для аграріїв до 80% від загальної суми боргу та за кожним окремим кредитом. Завдяки цьому, обсяг кредитів для сільського господарства значно зріс.

Додатково сприяє розвитку кредитування Закон України № 1865-IX від 04.11.2021 р. про створення Фонду часткового гарантування кредитів у сільському господарстві, який має на меті полегшити доступ до фінансування для дрібних агровиробників (до 500 га землі). Фонд створений для надання гарантії до 50% від суми боргу на строк до 10 років [8].

Так, з початком повномасштабного вторгнення, з метою підтримки та розвитку аграрного сектору, Уряд України спільно з Національним банком України та комерційними банками розробив та запустив низку спеціальних кредитних програм, спрямованих на забезпечення доступності фінансових ресурсів для сільськогосподарських виробників. Ці програми передбачають пільгові умови кредитування, зокрема знижені процентні ставки, спрощену

процедуру отримання кредиту та можливість отримання кредиту під заставу майбутнього врожаю або інших активів.

Для аналізу кредитування сільськогосподарського бізнесу розглянемо відповідні банківські продукти трьох популярних банків України. Порівняння банківських кредитів кожного з банків представимо у таблицях. Для аналізу банківських кредитів для агробізнесу в Україні в період війни варто обрати ОТП банк, ПриватБанк та Укрексімбанк, оскільки вони є лідерами у кредитуванні аграрного сектору, мають розгалужену мережу та пропонують найбільше різноманітних програм підтримки для сільськогосподарських підприємств. Отож першим розглянемо кредитування с/г підприємств від ОТП банку (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняння кредитів для агросектору від ОТП банку

Показник	Агро кредит “Миттєвий Welcome”	Агро кредит “Миттєвий”	VIP AGRO
Сума фінансування	до 3 млн грн	3-20 млн грн	20-40 млн грн
Ставка	13%	13%	для доларів США і євро – LIBOR / EURIBOR + маржа або поточна ринкова ставка; для гривні – фіксована або поточна ринкова ставка.
Вимоги до позичальника	Площа с/г угідь – від 200 га; професійна діяльність – від 3 сезонів; мінімальний пакет документів	Площа с/г угідь – від 200 га; професійна діяльність – від 3 сезонів; мінімальний пакет документів	Площа с/г угідь – від 200 га; професійна діяльність – від 3 сезонів; мінімальний пакет документів
Застава	Без застави	Аграрна розписка/майбутній врожай 150% (від суми ліміту) Техніка/Нерухомість 40-60% (від суми ліміту)	майбутній врожай та/або фінансові аграрні розписки – 100% від суми ліміту техніка та/або нерухомість – 80% від суми ліміту порука власника (-ків)

Джерело: розроблено автором на основі джерела [9]

З даних таблиці видно, що ОТП Банк пропонує різні кредитні програми для агросектору, які відрізняються за сумою фінансування, ставкою та вимогами до позичальника. Кредит "Миттєвий Welcome" є найпростішим варіантом з мінімальними вимогами та без застави, але має обмежену суму фінансування. Кредит "Миттєвий" пропонує більшу суму фінансування, але потребує забезпечення. VIP AGRO є найбільш вигідним варіантом для великих агропідприємств, але має найвищі вимоги до позичальника та потребує значного забезпечення.

В таблиці 3 представленні банківські кредити для сільського господарства від одного з найбільших банків країни ПриватБанку. Після аналізу цієї таблиці, можемо дійти висновку, що ПриватБанк пропонує різноманітні кредитні

програми для агросектору з різними умовами та вимогами. "Агросезон" підійде для фінансування поточних потреб агробізнесу, "Спец-агро пропозиція" – для придбання необхідних матеріалів, а "Кредит на купівлю основних засобів" – для оновлення технічного парку.

Таблиця 3

Порівняння кредитів для агросектору від ПриватБанку

Показник	Агросезон	Спеціальні пропозиції для агроклієнтів	Кредит на купівлю основних засобів
Сума фінансування	від 200 тис. грн	від 200 тис. до 10 млн грн	від 100 тис. грн
Ставка	13%	від 0,01%	від 5% річних у гривні
Предмет кредитування	Фінансування потреб сільськогосподарського циклу з адаптованим графіком погашення для агробізнесу, з можливістю участі в державних програмах.	Можливість придбати мінеральні добрива, ЗЗР і посівний матеріал на вигідних умовах.	Можливість придбати сільськогосподарську техніку, спецтехніку та комерційний транспорт на вигідних умовах.
Термін кредитування	До 18 міс.	До 12 міс.	До 5 років
Застава	Сільськогосподарська техніка, транспортні засоби та/або нерухомість	Можливість оформлення без забезпечення	Техніка, що купується

Джерело: розроблено автором на основі джерела [10]

Ще одним банком, який користується попитом на агрокредити є Укрексімбанк. Він пропонує різноманітні кредитні програми для агросектору (табл. 4), які враховують потреби різних категорій сільськогосподарських виробників. "Сільгосптехніка" та "Оборотний" є класичними кредитними продуктами для придбання техніки та фінансування поточної діяльності. "Сільгосптехніка" призначений для придбання основних засобів, таких як техніка та обладнання, та має більший термін кредитування. "Оборотний" призначений для фінансування поточних витрат сільськогосподарської діяльності та має менший термін кредитування. Обидва кредити вимагають забезпечення у вигляді ліквідного майна. "Інвестиційний" кредит надає можливість реалізувати масштабні проекти з розвитку аграрного бізнесу. Умови кредитування за кожним видом кредиту залежать від багатьох факторів, таких як сума кредиту, термін, фінансовий стан позичальника та вид забезпечення.

Таблиця 4

Порівняння кредитів для агросектору від Укрексімбанку

Показник	Інвестиційний	Сільгосптехніка	Оборотний
Авансовий внесок	від 30%	15% і більше – для нової сільськогосподарської техніки; • 20% і більше – для іншої сільськогосподарської техніки	Не вимагається
Предмет кредитування	Фінансування основних засобів, які будуть використовуватися в господарській діяльності	Придбання сільськогосподарської техніки та обладнання, які будуть використовуватись у господарській діяльності	Витрати, пов'язані зі здійсненням господарської діяльності (проведення посівної, посадкової, придбання матеріалів, біологічних активів, сировини, паливно-мастильних матеріалів, здійснення ремонтних робіт, витрати на збір урожаю, збут, оплату праці, інші поточні витрати)
Термін кредитування	нерухомості, корпоративних прав – до 60 місяців; інших інвестиційних цілей – до 36 місяців.	нової сільськогосподарської техніки іноземного виробництва – до 7 років (крім с/г техніки виробництва країн СНД); • іншої сільськогосподарської техніки – до 5 років.	До 12 місяців. При фінансуванні рослинництва, може бути збільшений до 18 місяців.
Застава	Ліквідне майно	Ліквідне майно	Ліквідне майно

Джерело: розроблено автором на основі джерела [11]

Однією з важливих ініціатив Уряду України є програма "Доступні кредити 5-7-9%", спрямованою на підтримку малого та середнього бізнесу, зокрема й агробізнесу. Ця програма пропонує спрощений доступ до кредитів з пільговими відсотковими ставками, що робить фінансування більш доступним для підприємців. Такі кредити надаються за ставкою 5%, 7% або 9% залежно від типу підприємства та його діяльності. Програма передбачає надання кредитів на різні суми, які можуть використовуватися для розширення бізнесу, закупівлі техніки або сировини. Кредит може надаватися на різні терміни, що дозволяє підприємствам вибрати оптимальний варіант для своїх потреб. Зазвичай такими термінами є до 60 місяців кредитування на інвестиційні цілі та до 24 місяців кредитування на поповнення оборотного капіталу.

Завдяки зниженій процентній ставці підприємство може отримати фінансування, яке інакше могло бути недоступним. А це призводить до

стимулювання розвитку за рахунок розвитку сільського господарства, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності [12].

Висновки. Отже, агропромисловий комплекс відіграє ключову роль в економіці України, забезпечуючи значну частку ВВП та продовольчу безпеку країни. Війна суттєво вплинула на функціонування аграрного сектору, зокрема ускладнивши доступ до фінансових ресурсів через підвищення кредитних ризиків та погіршення економічної ситуації. Незважаючи на воєнні умови, кредитування агробізнесу залишається важливим інструментом підтримки та розвитку галузі. В умовах війни спостерігається тенденція до збільшення обсягів пільгового кредитування аграріїв за підтримки держави. Важливу роль у забезпеченні доступу до кредитних ресурсів відіграють державні програми, такі як "Доступні кредити 5-7-9%", спрямовані на здешевлення кредитів для малого та середнього бізнесу, зокрема й агробізнесу. Комерційні банки пропонують різноманітні кредитні програми для агросектору, враховуючи потреби різних категорій сільськогосподарських виробників, однак вибір кредитної програми залежить від багатьох факторів, таких як сума кредиту, термін, відсоткова ставка, вимоги до позичальника та вид забезпечення.

Щоб покращити та розвивати банківське кредитування агробізнесу в Україні в умовах війни, треба дотримуватися певних кроків. Так, для швидкого та зручного отримання кредиту в складних умовах війни необхідно продовжувати спрощувати процедуру його отримання. Перш за все, потрібно розвивати цифрові послуги за рахунок онлайн-сервісів для зручного подання заявок та отримання рішення у короткий термін. Також для агробізнесу, який часто зазнає збитків через війну, важливо зменшити бюрократичне навантаження, тому варто мінімізувати кількість необхідних документів при подачі заявок на агрокредит.

Крім економії в часі варто було б запровадити гнучкі умови кредитування. Тут потрібно індивідуальний підхід до кожного підприємства, тобто при розробці кредитних програм враховувати потреби конкретного агропідприємства (розмір, спеціалізацію та регіон). Для малих фермерських господарств потрібно відкривати програми мікрокредитування, оскільки на даний час вони мають обмежений доступ до традиційних банківських кредитів. Однак потрібно не забувати про середні та великі агропідприємства та забезпечити їх доступністю до кредитів для їх відновлення та розвитку сільськогосподарської діяльності. В умовах, яких зараз перебувають українські фермери, також важливо розробити окремі програми кредитування для агробізнесу, який постраждав від окупації, для відновлення їх господарств.

При ефективному управлінні будь-яким підприємством, дуже важливо розуміти питання управлінського обліку, тому варто проводити навчання для аграріїв з питань фінансової грамотності, щоб вони могли ефективно управляти своїми фінансами та приймати обґрунтовані рішення щодо кредитування. Отож, вищеперераховані рекомендації покращать та розвинуть можливість та зручність банківського кредитування для агробізнесу.

Література:

1. Валовий внутрішній продукт (у середньоквартальних цінах базового 2021р., млн.грн) URL: https://www.ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr_post_u.htm (дата звернення: 04.02.2025).
2. Чигрин О., Івахненко О. Банківське кредитування аграрного сектора економіки України. Галицький економічний вісник. 2020. Т.64, №3. С. 14-24 URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.014 (дата звернення: 04.02.2025).
3. Національний банк України. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 04.02.2025).
4. Колотуха С., Гвоздей Н. Банківське кредитування як фактор економічної стабілізації аграрного сектору економіки. Банківська справа. 2023. № 1-2 (158). С. 83–94.
5. Opendatabot. Майже вдвічі зросло кредитування аграріїв у 2022 році – Опендатабот. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/agrocredits-2022> (дата звернення: 06.02.2025).
6. Радченко О. Кредитування агросектору України в умовах правового режиму воєнного стану. Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Вдосконалення фінансово-кредитного механізму забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору економіки, сільських територій України та країн V-4» : Зб. тез, м. Дубляни, 2 черв. 2022 р. Дубляни, 2022. С. 47–49. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/55305/1/Збірник%20тез%20Ч.2.pdf#page=48>. (дата звернення: 06.02.2025).
7. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 та від 14 липня 2021 р. № 723. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/274-2022-п#Text> (дата звернення: 08.02.2025).
8. Про Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1865-20#Text> (дата звернення: 08.02.2025).
9. Спеціальні продукти фінансування для агробізнесу | OTP Bank – Easy to deal with. ОТП Банк. URL: <https://www.otpbank.com.ua/agribusiness/agribusiness-products/> (дата звернення: 09.02.2025).
10. Сільськогосподарський кредит: програма кредитування сільського господарства на розвиток | ПриватБанк. privatbank.ua. URL: <https://privatbank.ua/business/resheniya-agrobiznesu> (дата звернення: 09.02.2025).
11. Фінансування аграрного сектору – АТ «Укрексімбанк». Головна – АТ «Укрексімбанк». URL: <https://www.eximb.com/ua/business/klientam-msb/msb-kredyty/finansuvannya-agrarnogo-sektoru/> (дата звернення: 09.02.2025).
12. Кредити 5-7-9% для бізнесу: умови державної програми кредитування підприємців | ПриватБанк. privatbank.ua. URL: <https://privatbank.ua/business/5-7-9> (дата звернення: 11.02.2025).

Прокопець І.Р.,

студентка, Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Науковий керівник: Мартин Ольга Максимівна,

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

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ

Постановка проблеми. Сучасний ринок – це один з феноменів, який зумовлює складну систему господарювання, в якій тісно взаємодіють ринкові закономірності, численні регулюючі інститути і масова свідомість. Стрімкий розвиток електронного обміну даними та глобальної мережі Інтернет радикально змінюють способи здійснення зовнішніх торгових операцій. Компаніям електронний простір пропонує новий інструмент маркетингу та середовище для ведення бізнесу, засіб зниження витрат на комунікації з клієнтами. Застосування Інтернету дозволяє швидко і з незначними витратами виводити продукцію на національний і міжнародні ринки. Перед компаніями відкриваються можливості отримання додаткового доходу.

Торгівля через Інтернет дозволяє істотно знизити вартість продукції, оскільки відпадають потреби в утриманні торгових площ, придбанні торговельного обладнання, не потрібно утримувати торговельний персонал тощо. Споживач у реальному масштабі часу може переглянути номенклатуру продукції, що реалізується, швидко знайти потрібний товар, вияснити його характеристики, ознайомитися з відгуками інших споживачів, обрати зручний спосіб і час доставки товару, провести платежі через Інтернеті тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику інтернет-торгівлі досліджували як вітчизняні – Я.М. Антонюк, В.В. Апопій, А.В. Верстяк, М.Ю. Гудзенко, Т.Є. Іванова, С.М. Ілляшенко, М.В. Макарова, Н.М. Тягунова, так і зарубіжні науковці – Д. Шнайдер, Ф. Котлер, К.Л. Келлер. Окремі аспекти регулювання Інтернет-торгівлі висвітлені у нормативно-правових актах України, а також аналітичних дослідженнях, присвячених цьому питанню.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є визначити особливості сучасного стану та перспективи розвитку інтернет-торгівлі.

Для досягнення поставленої мети потрібно виконати ряд завдань:

- розглянути поняття і сутність інтернет-торгівлі;
- дослідити і види інтернет-торгівлі;
- проаналізувати світовий досвід розвитку інтернет-торгівлі у сучасних умовах;
- дослідити стан та перспективи розвитку інтернет-торгівлі в Україні.

Виклад основного матеріалу. Сучасні тенденції розвитку Інтернет в світі значно розширили сфери його використання. Якщо первісне середовище Інтернет являло собою засіб розповсюдження інформації, то сьогодні інформаційна концепція мережі починає відходити на другий план. На перше місце виходить використання Інтернет в комерційній діяльності підприємств.

Однією з основних складових цього процесу є торгівля, і торгівля не тільки інформаційними продуктами, але і традиційними товарами.

Інтернет-торгівля – це частина електронної комерції, причому дуже бурхливо розвиненої. Під цим поняттям мається на увазі комерційна діяльність в мережі, коли процес покупки-продажу товарів і послуг (весь цикл комерційної-фінансової транзакції або її частина) здійснюється електронним чином з використанням телекомунікаційних мереж та електронних фінансово-економічних інструментів за допомогою реклами та розповсюдження товарів та послуг в мережі Інтернет.

Торговельні операції через Інтернет можуть здійснювати багато організацій – виробники товарів-послуг, дистриб'ютори, роздрібні торгові компанії. Популярність торгівлі товарами через Інтернет неухильно зростає. Така торгівля вигідна і продавцям, і покупцям.

Сьогодні бізнес в інтернеті повинен охоплювати наступні аспекти:

- встановлення контактів з цільовою аудиторією покупців шляхом залучення уваги (реклама, яскраве оформлення сайту тощо);
- продаж товарів і послуг;
- забезпечення повного контролю за операціями оплати, доставки та післяпродажного обслуговування.

Інтернет-магазин може бути як основою створення бізнесу, так і допоміжним інструментом, націленим на розвиток і розширення вже наявного бізнесу, тим самим сприяти додатковому залученню клієнтів і капіталу. Основними драйверами розвитку Інтернет-торгівлі можна вважати зростання конкуренції Інтернет-магазинів та динаміку розвитку електронних платежів.

Існує понад 10 різновидів бізнес-моделей для Інтернет-торгівлі, але основними і найбільш популярними вважаються моделі:

- 1) B2C – компанія – споживач;
- 2) B2B – компанія-компанія;
- 3) C2B – споживач – компанія;
- 4) C2C – споживач-споживач [2, с. 165].

Заміна традиційного механізму торгівлі між підприємством і споживачем є одним з важливих завдань сучасної електронної торгівлі. При цьому передбачається, що споживач попередньо уже вибрав товар, а за допомогою комп'ютерної мережі здійснюється лише операція продажу. Але у майбутньому, з розвитком віртуального ринку, принципи електронної торгівлі проникнуть і в інші сфери торгових відносин між продавцем і споживачем. Вони будуть використовуватись для дослідження потреб та змін уподобань постійних клієнтів, а також для створення та просування нових торгових марок [4, с. 24].

Електронна комерція – це не лише купівля/продаж товарів за допомогою Інтернету, це і технологічна взаємодія керівників та працівників та з людьми, які впливають на розвиток підприємства у майбутньому.

Перевагами електронної комерції є:

- 1) скорочення видатків підприємства на утримання адміністративних приміщень, комунальних платежів та роботи обслуговуючого персоналу, його активне маркетингове просування на ринку;

2) відсутність обмежень щодо територіальної прив'язки реалізації товарів, послуг;

3) більш якісний зворотний зв'язок з клієнтом, що дозволяє підтримати комунікацію та систематизувати всі зауваження до роботи на постійній основі;

4) якісніший моніторинг потреб ринку з використанням інструментів, що актуальні саме для цього сегменту бізнесу

5) більша прозорість механізму функціонування підприємства для покупців, що створює підґрунтя для зростання продажів через інтернет як у сегменті B2C, так і B2B;

6) активне просування товарів або послуг через канали збуту, які є недоступними у випадку провадження лише традиційної форми торгівлі без використання інновацій інформаційно-телекомунікаційної сфери [5, с. 90].

У світі існують мільйони сайтів, що займаються Інтернет-торгівлею. Найбільші з них:

1. Amazon. Даний інтернет-портал вважається найстарішим порталом, призначеним для онлайн покупок. Його робота розпочалася в 1995 році. Amazon має справу з усіма видами нових та уживаних товарів, включаючи техніку, книги, одяг і навіть транспортні засоби. Amazon базується у Вашингтоні, але його робота ведеться по всьому світу. Вартість компанії оцінюється приблизно в 35 млрд доларів США.

2. eBay наступний за значимістю після Amazon Інтернет-магазин. eBay – це не тільки найбільший Веб-сайт, але і аукціон. Тут можна купити нові та вживані товари, а також продати старі речі на аукціоні. eBay, за оцінками, коштує приблизно 10 мільярдів дол. США. Це також одна з найстаріших онлайн-компаній, яка почала свою роботу в 1995 р.

3. Alibaba – китайська компанія електронної комерції, яка відносно недавно почала свою роботу (2007 р.). Вона має мільйонні доходи і знаходиться серед кращих 100 веб-сайтів у світі.

eBay і Amazon є двома найбільшими з обігу товарів і грошей інтернет майданчиками, де люди з усього світу здійснюють покупки кожен день, а продавці використовують ці ресурси для просування свого товару, збільшення кількості клієнтів, і, як результат, зростання продажів [6].

Основними формами інтернет-торгівлі є інтернет-магазини, електронні торгові майданчики, електронні аукціони і інтернет-біржі.

Інтернет магазин – це програмний комплекс, який дозволяє реалізовувати товари чи послуги через електронну мережу Інтернет та автоматизувати управління економічною діяльністю. Основними відмінностями інтернет магазину від традиційного є активна взаємодія між продавцем і споживачем, велика кількість інформації й асортименту продукції та персоналізований підхід до кожного відвідувача. До найвідоміших світових інтернет магазинів належать Amazon і BestBuy, а також два українські – Azbooka, Bambook.

Основними функціями електронного магазину є: надання якомога повнішої інформації про представлені товари і послуги; прийом та обробка замовлень; персоналізація відвідувачів; проведення платежів (за умови підключення до платіжної системи); збір і аналіз статистичної інформації.

Інтернет-аукціони – порівняно молода, але разом з тим перспективна організаційна форма у сфері електронної роздрібної торгівлі. Суть інтернет-аукціону полягає в організації процесу роздрібної купівлі-продажу на базі сучасних інформаційних технологій у публічній атмосфері з установленням кінцевої ціни на конкурентних засадах. Аукціонні торги проводяться за допомогою спеціального програмного забезпечення, що встановлюється на свиті організатора аукціону, тобто аукціонної фірми. Як продавці на аукціонних торгах виступають власники, виробники товарів, постачальники або їх представники. Покупцями можуть бути будь-які фізичні чи юридичні особи.

Об'єктами аукціонних торгів вважаються: об'єкти інтелектуальної власності, художнього та декоративного мистецтва, елітні вироби, колекційні речі, селекційні сорти, антикваріат. Переваги електронного аукціону полягають у тому, що ця форма забезпечує динамічність, масштабність, конфіденційність, конкурентність у процесі електронної торгівлі.

Дослідження засвідчують, що американський ринок є найбільшим і найбільш розвиненим ринком для Інтернет-продажів у світі і має найбільший обсяг продажів у цій галузі. Сукупна частка США, Великобританії та Японії становить 55% світового ринку Інтернет-продажів, але найвищі темпи зростання спостерігаються в менш розвинених країнах, таких як Китай, Індонезія, Індія та Аргентина [7, с. 312]. Інтернет-ринок США є розвинутим, і багато світових економічних проблем лише сприяли його розвитку, оскільки багато товарів в Інтернет-магазинах дешевші, ніж у звичайних, і споживачам досить легко порівняти ціни в Інтернет-просторі. Окрім того, збільшенню продажів в Інтернеті сприяє високорозвинений мобільний інтернет.

Інтернет-торгівля найбільш розповсюджена в країнах які мають найвищий рівень готовності до електронного бізнесу. Це США, Гонконг, Сінгапур, країни ЄС.

Готовність країн до електронного бізнесу залежить від:

- стану базової інфраструктури та технологій (доступ до об'єктів інфраструктури, швидкість функціонування, ціни, надійність, забезпеченість обладнанням для доступу до Інтернету, стан ринку інформаційно-телекомунікаційного обладнання);
- доступу до необхідної інфраструктури;
- каналів розповсюдження та доставки;
- поточного рівня використання мережі "Інтернет" приватним сектором та бізнесом;
- доступності консалтингових послуг;
- якості людських ресурсів;
- державного регулювання електронної комерції.

Інтернет-торгівля в Україні розвивається високими темпами. На онлайн-ринку України домінують сім найбільш популярних інтернет-магазинів – «Розетка», «EVA», «Укрпошта», «Епіцентр», «Цитрус», «Алло», «АТБ». До трійки найбільш відвідуваних e-commerce сайтів України входять OLX.ua, Rozetka.com.ua, Prom.ua. Більшість інтернет-покупців – молоді люди віком від 14

до 34 років з вищою освітою. Трохи більше 36% з них – жителі міст з населенням понад 500 000 чоловік, 20,5% – проживають в сільській місцевості [1, с. 31].

Проте існує низка проблем, які сповільнюють цей процес розвитку інтернет-торгівлі, а саме:

1) Відставання нормативно-правового забезпечення від сьогоденної ситуації у сфері інтернет-торгівлі.

2) Відсутність державних механізмів підтримки та стимулювання інтернет-торгівлі, зокрема, виведення з тіні та забезпечення безпечними інструментами.

3) Низьке використання потенціалу інтернет-торгівлі в таких сферах як постачання електроенергії, газу, водопостачання, будівництво, операції з нерухомим майном, професійна, наукова та технічна діяльність.

4) Низький рівень довіри у суспільстві до інструментів інтернет-торгівлі.

5) Відсутність підтримки механізмів кооперації підприємств з метою розробки методів, моделей та механізмів інтернет-торгівлі [3, с. 31].

Для подолання цих проблем в контексті подальшого розвитку інтернет-торгівлі в Україні необхідно [1, с. 31]:

1) продовжувати формування комунікаційної та телекомунікаційної інфраструктури, забезпечуючи інформаційну безпеку електронних форм взаємодії між суб'єктами господарювання;

2) переглянути та привести у відповідність чинну нормативну базу в галузі електронної комерції, забезпечити відкритість законопроектів для всіх зацікавлених сторін, оглядів та коментарів;

3) стимулювати розроблення онлайн-додатків для бізнесу, а також розвиток пошукових систем, орієнтованих на користувачів мобільних пристроїв;

4) організовувати заходи з навчання Інтернету та інформаційних технологій у бізнесі, включаючи заходи з використання інформаційних технологій для участі організацій в електронних аукціонах;

5) проводити серед громадян інформаційно-просвітницькі кампанії щодо розвитку інформаційно-комунікаційних технологій;

6) сприяти розвитку ринку електронних грошей та популяризації електронних гаманців, інформуючи користувачів про альтернативу використання готівки як доступного та зручного способу оплати.

Висновки. Інтернет-торгівля в Україні інтенсивно розвивається та дедалі більше впроваджується у повсякденне життя. Для розвитку Інтернет-торгівлі сьогодні є всі необхідні компоненти: якісний Інтернет по всій країні, низькі ціни на трафік, зростання комп'ютерної грамотності населення.

Розвиток електронної торгівлі в Україні є незворотним і природним процесом, одним із важливих напрямів підвищення конкурентоспроможності та виходу на нові ринки товарів та послуг. Показники обсягу українського ринку електронної комерції мають позитивну динаміку, незважаючи на економічну кризу та політичну ситуацію, яка склалася в країні. Український ринок Інтернет-торгівлі є привабливим не тільки для вітчизняних гравців, але і для зарубіжних інвесторів.

Література:

1. Гнатченко Д.Д., Гнатченко Т.О., Маляр В.А. Застосування сучасних інформаційних технологій для організації торгів. *Управління розвитком складних систем*. 2020. Вип. 41. С. 163-168.
2. Електронна комерція: навч. посібник / А.М. Береза, І.А. Коваль, Ф.А. Левченко та ін. Київ : КНЕУ, 2018. 326 с.
3. Малюта І.А., Оголь А.Є. Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку інтернет-торгівлі в Україні. *Ефективна економіка*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_1_34.
4. Ковальова О.М., Кірсанова В.В. Основні форми інтернет-торгівлі: особливості, переваги, недоліки. *Економіка і держава*. 2020. № 7. С. 85-92.
5. Скрипник Н.Є., Панасюк Т.С. Особливості розвитку Інтернет-торгівлі у світовому просторі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 6(17). С. 310–316.
6. Бужимська К.О., Царук І.М. Розвиток інтернет-торгівлі в епоху цифровізації. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2021. № 2, С. 27-31.
7. Данило С.І. Роздрібна торгівля у мережі інтернет: виклики та перспективи розвитку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 5(3). С. 28-31.

Романюк Яна І., Басалик Марія Р.,

студентки, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. Гжицького.

Науковий керівник: Малецька Ольга Іванівна,

к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування.

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКІВ В УКРАЇНІ

Постановка проблеми. 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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літератури свідчить про активний розвиток електронних податкових сервісів в Україні, що сприяє підвищенню ефективності податкового адміністрування, зменшенню бюрократичного навантаження та підвищенню рівня податкової дисципліни.

Автори **Лагодієнко Н. В., Скляр Л. Б., Степаненко С. В.** аналізують основні проблеми впровадження електронних систем у сфері оподаткування та пропонують заходи щодо їх удосконалення. Зокрема, наголошується на важливості зменшення бюрократичного навантаження на платників податків і розвитку електронних сервісів у взаємодії з державними органами. **Новицький А., Мельник П., Долгих О., Ріппа С.** досліджують міжнародний досвід та пропонують варіанти оптимізації електронного адміністрування податків, підкреслюючи важливість цифровізації як засобу протидії корупції та підвищення ефективності податкових органів. **Малецька О., Ціцька Н., Мирончук З.** досліджують роль держави у системі державного фінансового контролю, її взаємодія з іншими органами контролю, а також ефективність такого співробітництва.

Мета і завдання дослідження Виявити та проаналізувати особливості застосування електронного адміністрування податків в Україні, визначити його переваги, недоліки та перспективи розвитку.

Для досягнення поставленої мети потрібно виконати ряд завдань:

- Розкрити сутність та теоретичні засади електронного адміністрування податків.
- Проаналізувати сучасний стан застосування електронного адміністрування податків в Україні.
- Виявити переваги та недоліки впровадження та використання електронного адміністрування податків в Україні.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі, де технології активно трансформують усі сфери життя, електронне адміністрування податків стає важливим елементом для забезпечення стабільності та розвитку країни. Ефективне збирання й обробка податкової інформації має визначальне значення для забезпечення фінансової дисципліни, ефективності, здатності держави фінансувати соціальні та економічні програми, забезпечувати безперебійну діяльність. Застосування сучасних інформаційних технологій у цій сфері відкриває нові перспективи для підвищення ефективності, зменшення адміністративних плутанин і поліпшення взаємодії між державними органами та платниками податків.

Поняття «електронне оподаткування» відносно нове, науковці його трактують як «нормативно-врегульована, динамічна, економічно обґрунтована й доцільна, синтезована система автоматизації, шляхом застосування засобів інформаційно-комунікаційного забезпечення, для визначення податкової бази, обліку платників податків, підготовки й подачі електронної звітності та інших складників адміністрування податків із метою його впорядкування та вдосконалення, створення умов для подальшого перспективного розвитку інформаційних відносин у сфері оподаткування» [1].

Електронне адміністрування податків виникло від потреби оптимізувати та автоматизувати процеси збору та обробки щораз більшого обсягу податкової інформації, викликаного розширенням бізнесу та збільшенням кількості платників податків. Технологічний прогрес і загальна доступність інтернету стали ключовими факторами, що сприяли впровадженню електронних інструментів у податковому адмініструванні, забезпечуючи зручність та ефективність взаємодії між платниками та податковими органами. Крім цього, причинами цього розвитку стали недосконалості наявної системи оподаткування, потреба підвищення прозорості, можливість для недобросовісних платників уникнути податкових зобов'язань та отримання невинуватеного відшкодування ПДВ з бюджету через так звані податкові «ями», неефективна система адміністрування ПДВ, яка призводила до створення нерівних умов для діяльності добросовісних платників податків. Також варто не забувати про шахрайські схеми, які служать джерелом незареєстрованого обороту готівки та сприяють ухиленню від сплати таких податків, як ПДФО та ЄСВ.

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 [3]:

- 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 [3]:

- 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.

Останніми роками податкова система України зазнала багатьох реформ і вдосконалень, а дієвість механізму адміністрування податків вийшла на новий рівень. Підтвердженням цього є динаміка податкових надходжень до Зведеного бюджету України (рис. 1).

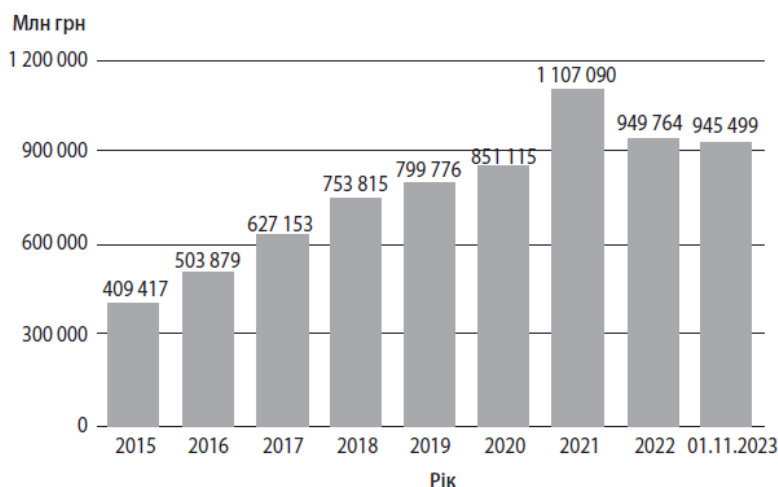


Рис. 1. Динаміка податкових надходжень до Зведеного бюджету України за 2015–2023 рр.

Стрімке збільшення податкових надходжень у 2021 р. свідчило про зниження рівня тіньової економіки та економічне піднесення, але після повномасштабного вторгнення частка податкових надходжень у структурі доходів зведеного бюджету України скоротилася на 26,3%. Рівень надходжень від податків збільшився в тому числі завдяки переходу до застосування електронних сервісів, які забезпечують прозорість і автоматизацію надходжень податків та їх адміністрування. Для оптимізації адміністрування податкового процесу платникам податків пропонується різні сервіси надання послуг.

Для взаємодії між платниками податків та державними органами впроваджено електронний кабінет. Кабінет складається з двох частин: загальнодоступної та приватної, у якій після ідентифікації особи стає можливим підготувати, заповнити та надіслати податкову звітність в електронному вигляді, надсилати запити на інформацію, реєструвати податкові накладні в ЄРПН, а також переглянути дані про стан розрахунків із бюджетом [2].

Важливим елементом адміністрування податків, що полегшує формування та подання документів, є програмне забезпечення «Спеціалізоване клієнтське програмне забезпечення для формування та подання звітності» до «Єдиного вікна подання електронної звітності», яке доступне в Електронному кабінеті.

Система електронного адміністрування ПДВ (СЕА ПДВ) має на меті контролювати надходження податку на додану вартість та мінімізувати зловживання цим податком шляхом контролю за всіма онлайн-операціями [2].

Проте ця система не є досконалою, і вона має свої недоліки. Одним з них є блокування податкових накладних. У Податковому кодексі передбачена можливість зупинення реєстрації податкової накладної чи розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних. І, відповідно, у ЄРПН є накладні, що підлягають безумовній реєстрації при дотриманні наведених параметрів та ті, що підлягають аналізу щодо ризикованості, залежно від результатів якого реєстрація може бути зупинена [1]. З досвіду суб'єктів господарювання впливають ситуації блокування податкових накладних ДПС для маніпулювання, щоб забезпечувати податкові надходження та наповнювати державний бюджет, користуючись пунктом критеріїв ризику: «наявність податкової інформації, що свідчить про ризикованість господарської операції», яка дає можливість віднести під цей критерій майже все, що завгодно.

Система електронного адміністрування реалізації пального (СЕАРП) – є схожою за суттю до СЕА ПДВ забезпечує автоматичний облік у розрізі платників акцизного податку. У ній можна дізнатись інформацію щодо всіх операцій, зареєстрованих у системі, акцизних накладних, розрахунків коригування, переглянути реєстри сум акцизного податку та отримати перелік усіх операцій з ПДВ-рахунком.

Декларування онлайн – сервіс, який надається в Електронному кабінеті з метою заповнення декларації про майновий стан і доходи на підставі облікових даних платника, відомостей про отримані доходи, наявних у Державному реєстрі фізичних осіб та відомостей про об'єкти нерухомого чи рухомого майна. Метою впровадження такого сервісу є підвищення якості обслуговування платників податків та спрощення процедури подання податкової декларації [3].

Для генерування та надсилання заяв в електронному форматі до Державної податкової служби створено Сервіс «Пульс». Його створення було ініційовано з метою боротьби з корупцією, незаконною діяльністю та усуненням неефективних процесів у ДПС.

Застосунок «Моя Податкова» – це додаток від ДПС, введений в дію у вересні 2023 р., який дозволяє отримати електронні послуги онлайн з мобільного телефону. За перший день впровадження користувачами стали 7 тисяч українців. У ньому можна отримати інформацію про об'єкти оподаткування, стан розрахунку з бюджетом, обов'язок сплатити суму грошового зобов'язання, отримати послуги щодо подання податкової декларації про майновий стан і доходи, направити запит на отримання відомостей про суми виплачених доходів, отримувати повідомлення. Частина сервісів доступна без ідентифікації, а частина – лише після ідентифікації будь-яким файловим або хмарним КЕП.

Крім того, ДПС розроблено й інші сервіси для переведення податкового адміністрування в цифровий вимір: Програмні РРО, спрощений Е-документообіг, Кваліфікований надавач електронних послуг, Е-Акциз, Загальнодоступний інформаційно довідковий ресурс та інші.

Також в Україні функціонує електронний сервіс «InfoTAX», який є чат-ботом і надає ідентифікованим користувачам найсвіжішу інформацію про стан виплат з бюджету, дані реєстрації та обліку, результати обробки документів, а також терміни подання звітності та податків.

З 1 січня 2023 р. діє е-Аудит, що передбачає обов'язкове подання великими платниками податків на запит контролюючого органу під час проведення перевірки стандартного аудиторського файлу SAF-T UA та його аналіз за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення з використанням сучасних методик аудиту [6]

Висновки Отже, 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 IT-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., Склад 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.

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.

ДІЯЛЬНІСТЬ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЇХ РОЛЬ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

Постановка проблеми. У сучасних реаліях, коли країна перебуває в стані війни, а суспільство стикається з постійними змінами, високими ризиками, технологічними зрушеннями та економічним дисбалансом, страхова галузь, як і інші сектори економіки, опиняється перед необхідністю глибоких трансформацій у способах ведення своєї діяльності. За відсутності своєчасного та ефективного регулювання з боку держави, яке б забезпечувало стабільне функціонування страхового ринку України, сприяло зниженню існуючих ризиків і врівноваженню ситуації, що виникла внаслідок військової агресії з боку російської федерації, існує висока ймовірність того, що цей сектор економіки зазнає значного падіння. Саме тому всебічне вивчення зазначеної проблематики є вкрай важливим, оскільки воно дозволить забезпечити стабільність функціонування, зберегти конкурентоспроможність і підвищити платоспроможність страхових компаній на вітчизняному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості функціонування вітчизняного страхового ринку в різні історичні періоди були предметом дослідження багатьох науковців і практикуючих економістів, серед яких варто відзначити А. Адамова, В. Думу [1], Ю. Алескерову, В. Базилевича, Л. Вдовенко, Н. Внукову, О. Гаманкову, І. Гончарук, А. Заваду, О. Залєтова, О. Кнейслер, С. Осадця, О. Руду, Н. Ткаченко, Н. Трусову, О. Яценко [2], які у своїх наукових працях аналізували специфіку страхової діяльності в умовах карантинних обмежень, збройного конфлікту та окреслювали перспективи її розвитку в контексті євроінтеграційних процесів. Проте, враховуючи швидкоплинність подій, пов'язаних із війною, а також активне впровадження нових інструментів страхування воєнних ризиків у діяльність страхових компаній, постає об'єктивна потреба в поглибленому дослідженні сучасних умов функціонування страхового ринку України.

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є комплексне вивчення як теоретичних засад, так і практичних аспектів функціонування страхових компаній України в умовах воєнного стану, що дозволить, з одного боку, глибше зрозуміти специфіку їхньої діяльності в кризовий період, а з іншого – обґрунтувати ефективні практичні рекомендації, спрямовані на удосконалення механізмів їх роботи в процесі післявоєнного відновлення держави. Завданням дослідження є аналіз теоретичних підходів до розуміння сутності страхового ринку та виявлення особливостей функціонування страхових компаній в умовах воєнного стану, а також формулювання практичних рекомендацій, які сприятимуть удосконаленню їх діяльності в

процесі післявоєнного відновлення економіки України з урахуванням наявних викликів, ризиків та міжнародного досвіду.

Виклад основного матеріалу. Міжнародна асоціація органів страхового нагляду (IAIS) оприлюднила звіт про стан глобального страхового ринку за 2023 рік (GIMAR), у якому не лише охарактеризовано ключові ризики, що формують основні тенденції розвитку світового страхового сектору, але й проаналізовано дані, зібрані від приблизно 60 найбільших міжнародних страхових груп, які забезпечують понад 90 % світових страхових премій. На основі цього масиву інформації встановлено, що у 2023 році глобальний страховий ринок продемонстрував стійкість до інфляційного тиску, оскільки, незважаючи на зростання інфляції, вартість страхових продуктів залишалася відносно стабільною, тоді як тарифи на ризики зі складним профілем та високим рівнем збитковості, зокрема пов'язані з природними катастрофами або значними фінансовими зобов'язаннями США, зазнавали суттєвого підвищення.

У 2023 році діючі страхові компанії активно розширювали свої бізнес-можливості, тоді як нові учасники динамічно виходили на ринки, що розвиваються, тим самим посилюючи конкуренцію, формуючи передумови для її оздоровлення та створюючи потенціал для більш ефективного управління ризиками, проте водночас складні за структурою або збиткові ризики стикалися з обмеженнями щодо можливості їх страхового покриття, що змушувало більшість страховиків шукати альтернативні механізми передачі таких ризиків. Хоча страховики загалом дотримувалися сильної андеррайтингової політики, кінцеві орієнтири зростання ринку на кінець 2023 року сприяли підвищенню гнучкості у пропозиціях і відкриттю нових можливостей для клієнтів, зокрема в сегменті низько збиткових ризиків.

Крім того, перестрахові ліміти, що втратили чинність, а також франшизи залишалися загалом доступними для більшості ризиків, розміщених на глобальних ринках, при цьому окремі страховики використовували накопичені страхові премії для розширення лімітів або зменшення франшиз, особливо щодо ефективних ризиків і страхових продуктів, попит на які був найвищим – таких як кібер страхування або страхування відповідальності керівників і посадових осіб[3].

Страхові компанії продовжували здійснювати диференціацію своєї діяльності шляхом формування індивідуальних умов страхового покриття та андеррайтингу, однак певні обмеження, зокрема ті, що стосуються інфекційних захворювань, географічних меж дії страхових полісів, а також ризиків, пов'язаних зі страйками, політичними чи громадськими заворушеннями, залишалися незмінними та переважно виключались із покриття.

У період дії воєнного стану економіка України фактично перебувала в стані вимушеної зупинки, оскільки повномасштабне вторгнення російської федерації призвело до таких системних трансформацій, що сьогодні не залишилося жодної галузі, яка б не зазнала впливу з боку збройного конфлікту. Відповідно до оновленої «Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA3)», яку спільно оприлюднили уряд України, Група Світового банку, Європейська комісія та ООН, загальний обсяг фінансових ресурсів, необхідних для подолання

наслідків війни станом на 1 січня 2024 року, сягнув 486 млрд доларів США, що істотно перевищує попередню річну оцінку у 411 млрд доларів. Згідно з розрахунками уряду, лише у 2024 році країна потребуватиме близько 15 млрд доларів США для реалізації першочергових відновлювальних заходів як на національному, так і на місцевому рівнях, з особливим акцентом на активізацію приватного сектору, а також відновлення житлового фонду, соціальної інфраструктури, енергетичної галузі та транспортної системи. При цьому, як зазначено в RDNA3, близько 5,5 млрд доларів із цієї суми вже забезпечено за рахунок підтримки міжнародних партнерів і внутрішніх бюджетних джерел, тоді як залишок у розмірі приблизно 9,5 млрд доларів наразі залишається без відповідного фінансування[5].

Страхова галузь, ймовірно, зіткнеться з низкою судових позовів, які можуть бути подані за військовими полісами у зв'язку зі збитками, завданими суднам унаслідок морських мін, ракетних обстрілів або бомбардувань у зоні збройного конфлікту в акваторіях Чорного та Азовського морів, тоді як додаткові претензії можуть виникати за полісами морського військового страхування щодо суден і вантажів, які опинилися в стані блокування або були захоплені в українських портах та прибережних водах під час російської морської блокади.

Загалом, 2024 рік визначається як початок нової парадигми регуляторного нагляду, що формується під впливом оновленого законодавства, посиленних вимог до капіталу, змін у підходах до інвестиційної діяльності та переходу до ризик-орієнтованої моделі нагляду[4].

Водночас упродовж 2023 року фактично було завершено процес формування прозорого та більш структурованого страхового ринку, на якому сьогодні функціонують дві основні категорії страхових компаній: перша – це компанії, які спеціалізуються виключно на страхуванні життя (СК «life»), а друга – компанії, що зосереджуються на ризикових видах страхування (СК «non-life»)(табл 1).

Таблиця 1

Дата	Кількість страхових компаній			Відхилення від попереднього року загальної кількості СК (+/-)
	СК «Non-life»	СК «Life»	Разом	
31.12.2020 р.	190	20	210	-
31.12.2021 р.	142	13	155	-55
31.03.2022 р.	132	13	145	-10
31.06.2022 р.	129	13	142	-3
31.09.2022 р.	127	12	139	-3
31.12.2022 р.	116	12	128	-11
31.09.2023 р.	99	12	111	-17

Джерело: сформовано й розраховано авторами на основі [5]

Узагальнений аналіз статистичних показників, наведених у таблиці 1, дає підстави стверджувати про наявність чітко вираженої тенденції до зменшення кількості страхових компаній, що функціонують на ринку України. У період з 31 грудня 2020 року по 30 вересня 2023 року спостерігалось поступове скорочення зареєстрованих страхових установ на 99 одиниць – з 210 до 111 (див. рис. 1), що свідчить про системні зміни у структурі ринку. Зазначене зниження охоплює всі ключові сегменти страхування, включаючи як сферу страхування життя, так і

ризикове страхування, що, у свою чергу, може бути пов'язане з посиленням регуляторних вимог, економічною нестабільністю або процесами консолідації в галузі.

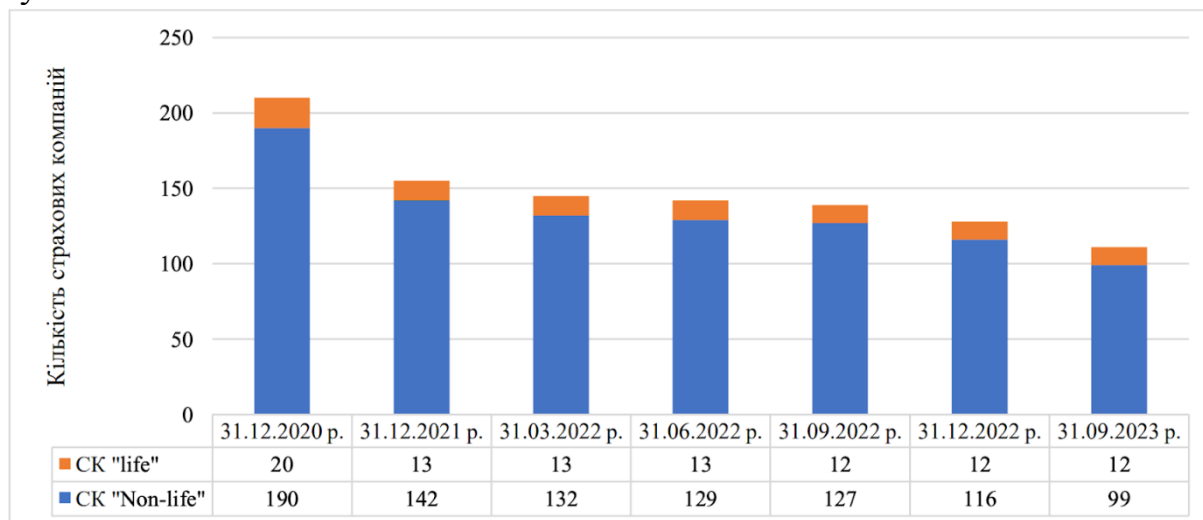


Рис. 1. Динаміка кількості страхових компаній на страховому ринку України, одиниць

Джерело: сформовано авторами на основі [5]

Особливої уваги заслуговує той факт, що кількість страхових компаній, які здійснюють діяльність у сфері страхування життя, протягом 2020–2023 років скоротилась вдвічі – з 20 до 12 суб'єктів, що свідчить про суттєве зменшення присутності цього сегмента на ринку. У напрямку ризикового страхування також фіксується аналогічна динаміка: кількість компаній зменшилась на 91 одиницю – з 190 у 2020 році до 99 у 2023 році, що може свідчити про процеси оптимізації або консолідації в галузі. Водночас, попри скорочення кількості учасників, не спостерігається негативного впливу на якість страхових послуг та рівень проникнення страхового продукту серед споживачів, що свідчить про збереження функціональної ефективності ринку. Такі трансформації можуть бути наслідком адаптаційної реакції ринку на зміни в макроекономічному середовищі, нові регуляторні вимоги, а також коливання попиту на певні види страхування.

Крім того, в окремих секторах ринку страхування, зокрема в сегменті «non-life», спостерігається позитивна динаміка – обсяг страхових премій у 2023 році зріс на 22 % порівняно з відповідним періодом попереднього року. Це дозволяє говорити про початок пожвавлення ділової активності, що, у свою чергу, підтверджується зростанням кількості укладених договорів із фізичними особами.

Починаючи з 24 лютого 2022 року, коли розпочалося повномасштабне збройне вторгнення російської федерації на територію України, повної трансформації бізнес-процесів у страховій галузі не відбулося, однак зафіксовано скорочення окремих напрямів, зокрема страхування великих майнових ризиків, що є цілком закономірним явищем у воєнних умовах. Така динаміка зумовлена не лише зменшенням клієнтської бази внаслідок втрати

застрахованого майна чи погіршення фінансового становища клієнтів, але й загальним зниженням рівня готовності до ризику, а також скороченням обсягів резервів, доступних для перестрахування[6].

У сегменті моторного (транспортного) страхування спостерігається спад, що пов'язаний із різким зменшенням обсягів ринку нових автомобілів, а це, своєю чергою, негативно вплинуло на попит на страхування КАСКО. Корпоративне медичне страхування також зазнало втрат через обмеження фінансових можливостей компаній підтримувати соціальні пакети для працівників, виїзд персоналу за кордон та інфляційні чинники, які суттєво підвищили вартість страхових продуктів. Щодо страхування життя, то ця сфера, на нашу думку, перебуває у вкрай уразливому стані, оскільки скорочення ринку, зумовлене загальною невизначеністю, потребує зовнішньої підтримки та стимулювання для збереження й розвитку.

Попри наявність численних негативних тенденцій, що характеризують сучасний стан страхового ринку, більшість компаній ухвалили стратегічне рішення зосередитись на підвищенні якості клієнтського сервісу, усвідомлюючи, що ключовим чинником конкурентоспроможності є здатність адаптуватися до змін у поведінці споживачів. Оскільки значна частина клієнтів перейшла до онлайн-формату взаємодії та здійснення покупок, страхові компанії почали активно впроваджувати та розвивати цифрові сервіси, орієнтовані на забезпечення зручності, доступності та оперативності обслуговування. Такий підхід не лише сприяє ефективному реагуванню на динаміку ринку, але й дозволяє підтримувати високий рівень довіри та захисту інтересів клієнтів.

Водночас, у 2023 році ринок КАСКО в Україні зазнав істотного скорочення – майже на 30 % у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року, що може свідчити про зменшення купівельної спроможності населення або зміну пріоритетів страхування. На відміну від цього сегмента, автоцивілка залишилася стабільною: протягом 2022–2023 років обсяг страхових премій практично не змінився й залишається на рівні 2021 року, що вказує на сталість попиту. Варто також зазначити, що ринок «зеленої карти» продемонстрував стрімке зростання майже вдвічі, що стало прямим наслідком масового виїзду українців за кордон до країн Європейського Союзу на власних транспортних засобах[7].

Значна кількість страхових компаній, зокрема регіональних, які зосереджували свою діяльність на територіях, що наразі охоплені активними бойовими діями, зазнала серйозних втрат як у фінансовому, так і в операційному аспектах. Водночас більшість учасників страхового ринку демонструють відносну стабільність, продовжуючи виконувати свої зобов'язання перед клієнтами шляхом надання страхових відшкодувань, хоча й із певним подовженням термінів виплат, що зумовлено складною ситуацією в країні.

У зв'язку з воєнними подіями особливого значення набув інструмент Європротоколу, який став критично важливим у перші тижні повномасштабного вторгнення, коли можливість викликати поліцію була істотно обмеженою. Саме в цей період власники транспортних засобів почали активно використовувати зазначений механізм врегулювання страхових випадків, що призвело до

суттєвого зростання кількості вимог, оформлених за Європротоколом: у першому кварталі 2022 року їх частка сягнула 39 % від загальної кількості заявлених страхових випадків.

Особливої уваги заслуговують два ключові нововведення, запроваджені у сфері державного регулювання страхового ринку, кожне з яких має стратегічне значення для підвищення ефективності нагляду та захисту інтересів споживачів фінансових послуг. По-перше, йдеться про впровадження ризик-орієнтованого пруденційного нагляду, який передбачає поступове удосконалення вимог до фінансової стійкості страхових компаній, що, у свою чергу, має на меті забезпечити стабільність і платоспроможність учасників ринку в умовах підвищеної турбулентності. По-друге, відбулося запровадження нового виду регуляторного контролю – нагляду за ринковою поведінкою, що охоплює моніторинг дотримання страховиками норм, правил і стандартів у процесі надання фінансових послуг, контролює прозорість інформації щодо страхових продуктів, а також оцінює ділову репутацію власників та керівного складу компаній.

Очікується, що протягом 2024 року страховий сектор продовжить активний пошук та впровадження нових форм страхового покриття, орієнтованих на мінімізацію військових ризиків, що набули особливої актуальності в умовах збройного конфлікту. Згідно з аналітичним звітом компанії *DAC Beachcroft*, на сьогоднішній день покриття військових ризиків переважно зосереджене у сфері морського та авіаційного КАСКО, однак існує низка інших видів страхування, таких як політичні ризики, акти політичного насильства та терористичні загрози, які, хоч і не є безпосередньо військовими, можуть розглядатися як суміжні за характером і потенційно охоплювані в межах розширеного підходу до страхового забезпечення в умовах війни.

Висновки. У процесі дослідження встановлено, що страхування ризиків під час воєнного стану є надзвичайно важливим, оскільки воно має за мету забезпечити надійний захист у разі страхових випадків як для суспільства, так і для господарюючих суб'єктів. Основні аспекти діяльності страхових компаній в умовах воєнного стану:

- збільшення ризиків (із зростанням інтенсивності військових дій і нестабільності у країні збільшується ризик збитків і пошкоджень майна, а також ризик життя та здоров'ю людей);
- зменшення платоспроможності клієнтів (умови воєнного стану можуть призвести до економічної нестабільності, безробіття та зменшення доходів населення, що може призвести до того, що клієнти страхових компаній не зможуть вчасно сплачувати страхові внески);
- збільшення попиту на певні види страхових продуктів (страхування майна від воєнних ризиків або страхування життя).

Основні завдання страхування воєнних ризиків містять: повне інформування страхувальників під час укладання договорів про відсутність врегулювання ризиків, які є виключенням; сприяння отриманню найвигідніших умов і доступу під час оформлення страхових продуктів; забезпечення надійного

захисту для страхувальників і відшкодування збитків, а також розробка нових видів продуктів, які відповідають потребам суспільства.

Серед основних завдань, які постають перед системою страхування воєнних ризиків, слід виокремити необхідність забезпечення повного та прозорого інформування страхувальників на етапі укладання договорів, особливо щодо неврегульованих ризиків і виключень із покриття, що дозволить уникнути непорозумінь у майбутньому. Крім того, страховики мають сприяти доступу клієнтів до найбільш вигідних та адаптованих умов страхування, які враховують реальні обставини воєнного часу. Не менш важливою є розробка нових страхових продуктів, які б відповідали актуальним потребам суспільства та забезпечували ефективний захист, а також гарантували справедливе і своєчасне відшкодування збитків у разі настання страхового випадку.

Щодо ролі страхових компаній у післявоєнному відновленні, вони можуть сприяти економічному відновленню та соціальному забезпеченню населення через виплати страхових відшкодувань. Це допомагає постраждалим особам і підприємствам відновити своє майно й здоров'я.

Література:

1. Дума В.В. Страхова діяльність в умовах російської агресії: правові підстави й практичні перспективи. Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: «Юридичний вісник «Повітряне і космічне право». 2022. № 2 (63). С. 160-166. DOI: 10.18372/2307-9061.63.16724
2. Яценко О.В. Державне регулювання регіональної інвестиційної діяльності. Modern Economics. 2022. № 34. С. 123-129. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-19)
3. Б. І. Пшик. ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНА НА БАЗІ ВИКОРИСТАННЯ ESG-ПІДХОДІВ. 2024. № 1. С. 40.
4. Страхування під час воєнного стану: чи є шанси на відшкодування. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/210301_strakhuvannya-pd-chasvonnogostanu-chi--shansi-na-vdshkoduvannya
5. Кількість зареєстрованих страхових компаній «non-life» та «life». URL: <https://www.nasu.com.ua/>
6. Що змінюється у страхуванні в умовах воєнного стану? URL: <https://eba.com.ua/shho-zminuyetsya-u-strahuvanni-v-uovah-voyennogostanu/>
7. Офіційний вебсайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг. URL: <https://nfp.gov.ua>

Семенюк Валерія Анатоліївна,

студентка, Національний університет «Острозька академія».

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

ВПЛИВ ВІЙНИ НА РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ

Постановка проблеми. Ринок праці є важливим елементом економічної системи будь-якої країни, оскільки рівні зайнятості та безробіття визначають добробут населення, соціальну стабільність та стан економіки у цілому. Динаміка цих показників залежить від низки факторів, серед яких: загальна економічна ситуація, демографічні зміни, державна політика зайнятості, а також світові тенденції міграції та технологічного розвитку.

За останні роки ринок праці зазнав значних змін як у світі, так і в Європі. Особливої уваги заслуговує ситуація в Україні, де втрата робочих місць, руйнування інфраструктури та масова міграція призвели до різкого зростання безробіття після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Оскільки проблеми зайнятості та безробіття є актуальними для економік багатьох країн, зокрема, України, їх порушує низка науковців. Дослідженням цієї тематики здійснювали й українські науковці такі, як: Грідін О.В., Атаманюк О., Луньова Т.С., Хандій О.О., Шестопапов В.І. та інші. Зміни в структурі зайнятості на прикладі аграрного сектору аналізувала Атаманюк О., що дозволило їй виявити зростання попиту на цифрові технології та дистанційну роботу і встановити необхідність адаптації ринку до нових викликів. Луньова Т. С. досліджувала державні заходи підтримки працевлаштування, такі як: податкові пільги, програми релокації підприємств, акцентуючи увагу на важливості стратегічного планування для відновлення ринку праці після війни. Попри те, що сьогодні існує значна кількість наукових досліджень, проблема зайнятості та безробіття нині залишається недостатньо вивченою, особливо її соціальний аспект, що зумовлює потребу у продовженні досліджень у цьому напрямі.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в аналізі тенденцій щодо зайнятості та безробіття в Україні в останні роки, зокрема, в умовах воєнного стану, вивченні основних факторів, що впливають на ринок праці, та оцінці перспектив його відновлення.

Виклад основного матеріалу. Економічна ситуація, що склалася в Україні після початку у 2022 році повномасштабного вторгнення, ще більше загострила проблему зайнятості та безробіття і підтвердила потребу у стабілізації ринку праці. За даними Міністерства економіки України, станом на 2025 рік у державі зареєстровано 100 тис. безробітних. Для порівняння у 2024 році, офіційного місця працевлаштування не мали 400 тис. громадян України, які були в статусі безробітних. Як інформує Мінекономіки, наразі рівень безробіття в Україні складає 17,7% [5].

На сьогодні серед науковців немає єдиного рішення щодо класифікації факторів, які впливають на показники зайнятості та безробіття. Але серед визначальних виділяють наступну групу факторів:

Соціально-економічні – загальний стан економіки, рівень інфляції, динаміка ВВП, рівень заробітної плати.

Демографічні – зміни в чисельності та структурі населення, наприклад: рівень народжуваності та смертності, старіння нації, міграційні процеси.

Соціально – психологічні – рівень мотивації, професійне очікування та адаптивність працівників до змін ринку праці.

Політичні – державна політика у сфері зайнятості, законодавчі акти, програми підтримки безробітних, а також політична стабільність у країні.

Екологічні – стихійні лиха, зміни клімату та інші екологічні пригоди можуть вплинути на зайнятість у певних регіонах або галузях [3].

Серед *соціальних* факторів виділяють такі, як: рівень реальних доходів населення; вікова структура населення; структура сімей; міграційні процеси; професійно-кваліфікаційна структура населення; рівень працевлаштування регіону [3].

Усі наведені вище фактори взаємопов'язані між собою та формують загальну проблему на ринку праці. Негативні економічні тенденції можуть призвести до зростання безробіття, тоді як ефективна політика у сфері зайнятості сприяє його стабілізації.

Наразі Україна переживає серйозні економічні та соціальні труднощі, що спричинені збройним конфліктом, який триває від 2014 року. Його загострення у 2022 році призвело до значних змін на ринку праці, зокрема, до збільшення кількості безробітних, скорочення підприємств і, що не менш важливо, до масової еміграції працездатного населення.

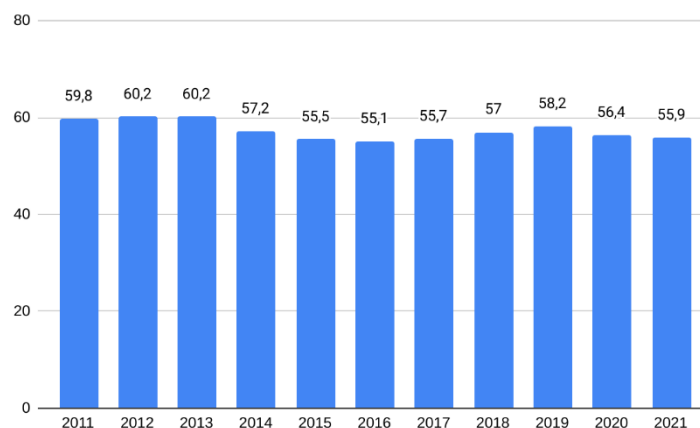


Рис. 1. Рівень зайнятості України протягом 2011-2021 рр., %

Джерело: складено автором на основі [14].

На основі проведеного аналізу динаміки рівня зайнятості населення в Україні за період 2011-2021 років (рис. 1), спостерігаємо негативні тенденції. Найбільший спад відбувався протягом 2014-2015 років через анексію Криму та бойові дії на сході, що спричинило економічну кризу та скорочення виробничих можливостей. За досліджуваний період рівень зайнятості скоротився на 18,83%

за 10 років, що є досить негативним показником та в подальшому може вплинути на соціальну стабільність та економічне зростання.

Для аналізу змін у динаміці зайнятості в Україні важливо розуміти останні тенденції на ринку праці. За даними Інституту національних стратегічних досліджень, ситуація в 2024 році залишається складною через продовження війни, іноземну імміграцію та економічну нестабільність. На початок 2024 року робоча сила у віковій групі 15-70 років скоротилася більш, ніж на чверть порівняно з 2021 роком. Основними причинами є: зовнішня міграція, втрата населення, тимчасова окупація частини території та мобілізаційні процеси.

Водночас ринок праці характеризується дефіцитом кадрів: за оцінками Мінекономіки, дефіцит робочої сили становить близько 30%. Згідно з опитуванням Європейської бізнес асоціації, у 2023 році 74% роботодавців повідомили про серйозну нестачу робочої сили, ще 17% повідомили про часткову нестачу робочої сили [11].

Варто зазначити, що ситуація на ринку праці України після 2022 року лише ускладнилася. Воєнні дії призвели до падіння ВВП у 2022 році на 28,8%, що значно вплинуло на зниження зайнятості населення. Проте у 2023 році економіка України поступово почала відновлюватися +5,3% ВВП, але дефіцит робочої сили до цих пір залишається актуальною проблемою [12].

Масова мобілізація людей значно скоротила кількість працездатного населення, особливо це вплинуло на чоловічі вакансії на ринку праці. Водночас значна частина жінок продовжує перебувати за кордоном, що спричиняє в країні дефіцит робочої сили в окремих секторах економіки. Можна виділити такі види діяльності, як будівництво, промисловість та сфера послуг – це саме ті сфери в яких спостерігається дефіцит [8, 10].

Також є високий ризик для бізнесменів – невизначеність для майбутньої діяльності. Через часті обстріли інфраструктури, логістичні проблеми та загальну нестабільність підприємства вони не можуть прогнозувати довгострокові плани з працевлаштування, що знижує рівень зайнятості [10].

Тим не менш, спостерігається відновлення ринку праці. Як наслідок, у першому півріччі 2024 року кількість вакансій зросла майже на 19 тис., а у червні перевищила 110 тис. При цьому активність шукачів роботи залишається низькою – у червні було оновлено або створено на 47 тис. резюме менше, ніж у січні того року. Це процес, у якому попит на робочу силу перевищує пропозицію, що спричиняє дисбаланс ринку праці [11].

Зниження рівня зайнятості в Україні тісно пов'язане зі зростанням безробіття, яке особливо помітно після 2022 року (рис. 2).

Україна до 2021 року мала стабільний рівень безробіття у межах 8,6-10,3%, але у 2022 році за даними НБУ він різко зріс до 21,1%, що пов'язано з повномасштабною війною, економічною кризою на міграцією населення. У 2023 році безробіття дещо знизилось до 18,3%, проте залишається значно вищим, ніж у довоєнні роки.

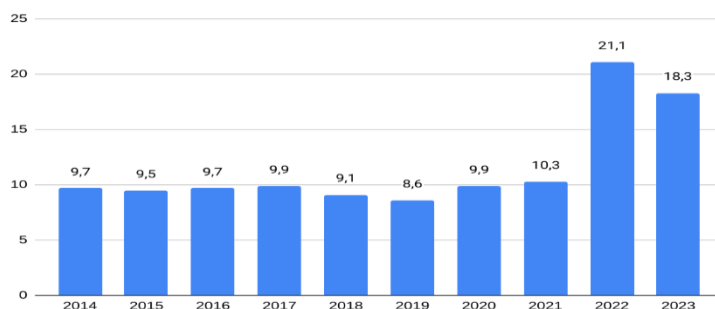


Рис. 2. Рівень безробіття в Україні протягом 2014-2023 рр., %

Джерело: складено автором на основі [14].

Рівні зайнятості та безробіття є важливими макроекономічними показниками, що відображають стан соціально-економічного розвитку країни. Для аналізу цих показників необхідно не тільки дослідити їхню динаміку в минулому, але й спрогнозувати тенденції на майбутнє. Аналіз, моделювання та прогнозування було виконано в середовищі R та MS Excel, що дозволило нам здійснити якісний аналіз даних і побудувати прогнози на основі наявної статистики.

Для побудови першої моделі, аналізу та прогнозування рівня зайнятості в досліджуваних країнах була використана ETS-модель (Exponential Smoothing State Space Model), яка є одною з найпопулярніших методів часових рядів. Дана модель дозволяє отримати тренди, сезонні коливання та випадкові зміни, тому вона є ефективним інструментом для прогнозування.

Таблиця 1

Прогнозовані значення рівня зайнятості в Україні на 2022-2025 роки (ETS)

Рік	80%	95%
2022	57,68794	58,63440
2023	58,42878	59,76741
2024	58,99753	60,63724
2025	59,47724	61,37089

Джерело: складено за допомогою програмного середовища R.

У табл. 1 наведено прогнозовані значення рівня зайнятості в Україні на 2022-2025 роки разом із довірчими інтервалами 80% та 95%. Результати показують поступове зростання рівня зайнятості, що може свідчити про позитивну тенденцію на ринку праці.

Для побудови наступної моделі було використано модель ARIMA, яка добре підходить для аналізу часових рядів.

Таблиця 2

Прогнозовані значення рівня зайнятості в Україні на 2022-2025 роки (ARIMA)

Рік	80%	95%
2022	52,12453	53,18465
2023	53,38910	52,05991
2024	52,82479	51,19687
2025	52,34905	50,46930

Джерело: складено за допомогою програмного середовища R.

Згідно з отриманими результатами, прогноз свідчить про поступове зниження рівня зайнятості в Україні у зазначений період. Так, за центральними значеннями прогнозу рівень зайнятості зменшиться з 54,12% у 2022 році до 52.35% у 2025 році.

Отже, ми бачимо два можливих варіанти подальшого розвитку ринку праці. Модель ETS передбачає поступове зростання рівня зайнятості, тоді як ARIMA прогнозує його зниження. Це свідчить про наявність певної невизначеності в економіці та необхідність гнучкого підходу до політики зайнятості.

У 2024-2025 роках дефіцит робочої сили, особливо в промисловому секторі, може досягти 30%, що стане основним фактором уповільнення економічного відновлення.

Щоб уникнути негативної тенденції, необхідно впроваджувати заходи підтримки зайнятості, зокрема програми перекваліфікації, фінансову допомогу роботодавцям, стимулювання створення нових робочих місць і розвиток дистанційної зайнятості. Такі заходи дозволять зменшити ризики кризи та стабілізувати ситуацію на ринку праці.

В Україні було реалізовано кілька ініціатив, спрямованих на підтримку малого та середнього бізнесу, зокрема за фінансової підтримки Європейського Союзу. Однією з таких програм є EU4Business, ініціатива ЄС, яка підтримує малі та середні підприємства у країнах Східного партнерства, зокрема в Україні. У 2023 році програмою було підтримано 39 072 підприємства, що призвело до створення майже 37 000 нових робочих місць та збільшення обороту підприємств на 12,8%. [15].

Програма "єРобота" надає державну підтримку для створення нових бізнесів, розширення діючих підприємств та навчання необхідним спеціальностям. Вона особливо важлива в умовах війни, оскільки сприяє економічній стабільності та розвитку підприємництва.

Програма, що підтримує бізнеси, які працюють з національними спільнотами України, надає гранти до 15 000 євро та консалтингову підтримку для розвитку бізнесу [16] [17].

Загалом, Європейський Союз планує інвестувати 50 млрд євро в Україну в рамках Ukraine Investment Framework до 2027 року. Ці інвестиції будуть спрямовані на відновлення економіки та стимулювання інвестицій [18].

Ми бачимо, що реалізація цих програм є ключовим чинником для стабільності та розвитку бізнес-середовища в Україні.

Зважаючи на незадовільні показники зайнятості та безробіття, Україні терміново необхідно вжити заходів для стабілізації ринку праці. Спостерігається потреба в державних програмах, спрямованих на відновлення трудових ресурсів, підтримку малих і середніх підприємств і стимулювання створення нових робочих місць через зниження податків і схеми субсидій. Також важливо підвищити рівень професійної перепідготовки, щоб працівники могли адаптуватися до вимог сучасної економіки. Крім того, необхідно розвивати інноваційні технології та автоматизацію виробництва, щоб підтримувати високу продуктивність праці та конкурентоспроможність економіки.

Висновки. Дослідження підтверджує, що зайнятість у країні залежить від різних економічних, соціальних та політичних факторів. Україна потребує позитивних реформ у цій сфері. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на глибший аналіз структурних змін у секторі праці та оцінку довгострокових тенденцій розвитку ринку праці в Україні.

Література:

1. Про зайнятість населення. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 05.02.2025).
2. Головне | Державний центр зайнятості. URL: https://old.dcz.gov.ua/sites/default/files/infocfiles/08_sytuaciya_na_rp_ta_diyalnist_dsz_2023_0.pdf (дата звернення: 05.02.2025).
3. Савчук Л. О., Гаврилюк А. В. Економіко-математичний аналіз рівня зайнятості та безробіття населення у Хмельницькій області. *Наука й економіка*. 2014. С. 194.
4. Кількість зареєстрованих безробітних (2000-2024). *Ставки, індекси, тарифи*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/> (дата звернення: 07.02.2025).
5. В Державному центрі зайнятості озвучили кількість безробітних в Україні. *Happy Monday*. URL: https://happymonday.ua/bezrobittia-v-ukraini-pokaznyk-u-sichni-2025?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 09.02.2025).
6. Білоус О. Кожен п'ятий шукає роботу: НБУ оцінив рівень безробіття та дав прогноз на найближчі роки. *РБК-Україна*. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/kozhen-p-yatyy-shukae-robotu-nbu-otsiniv-1683272437.html> (дата звернення: 11.02.2025).
7. Макроекономічні показники. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators#3> (дата звернення: 11.02.2025).
8. Ukrinform. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну. *Укрінформ – актуальні новини України та світу*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-killist-ukrainsiv-ta-ih-migracia-za-kordon-cerez-vijnu.html> (дата звернення: 11.02.2025).
9. IOM *Ukraine*. URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1861/files/documents/migration_in_ukraine_facts_and_figures_2021-ukr_web.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.02.2025).
10. Вплив повномасштабної війни на міграцію українців: як масштаби переміщення оцінюють держава Україна та міжнародні організації. *ОПОРА – Громадянська мережа – вибори в Україні – Election in Ukraine*. URL: <https://www.oporaua.org/viyna/vpliv-povnomasshtabnoyi-viini-na-migratsiiu-ukrayintsiv-iak-masshtabi-peremishchennia-otsiniuiut-derzhava-ukrayina-ta-mizhnarodni-organizatsiyi-24523#Кількість%20ВПО> (дата звернення: 11.02.2025).
11. Науково-інформаційний супровід соціальної політики в Україні. (н.д.). Національний інститут стратегічних досліджень. URL:

<https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-ryнку-pratsi-ukrayiny-u-pershomu>

12. Центр економічної стратегії. Головна сторінка // Центр економічної стратегії. – [Електронний ресурс]. – URL: <https://ces.org.ua/> – Дата доступу: 11.02.2025.

13. WELT. Ukraine-Flüchtlinge: 266.000 Geflüchtete haben bereits einen Job in Deutschland – WELT. DIE WELT. URL: https://www.welt.de/wirtschaft/article253750806/Ukraine-Fluechtlinge-266-000-Gefluechtete-haben-bereits-einen-Job-in-Deutschland.html?utm_source=chatgpt.com (date of access: 11.02.2025).

14. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.02.2025).

15. EU4Business Country Report 2023: Ukraine. EU4Business в Україні. URL: <https://eu4business.org.ua/en/reports/eu4business-country-report-2023-ukraine/> (date of access: 16.03.2025).

16. Можливості для бізнесу: отримайте грант до 15 000 євро від EU4Business. Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/news/mozhlivosti-dlya-biznesu-otrimayte-grant-do-15-000-evro-vid-eu4business?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 16.03.2025).

17. Дія.Бізнес. Дія.Бізнес Старт. URL: https://business.diia.gov.ua/news/prohrama-pidtrymky-biznesiv-shcho-pratsiuiut-z-natsionalnymy-spilnotamy-ukrainy?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 16.03.2025).

18. Українська правда. 50 мільярдів від Європейського Союзу: що це означає для України. Українська правда. URL: https://www.pravda.com.ua/columns/2024/02/1/7439894/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 16.03.2025).

Холодюк М.О.,

студентка Національного університету «Острозька академія»

Науковий керівник: Мамонтова Н.А.,

д.е.н, проф., професор кафедри фінансів, обліку і аудиту

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Постановка проблеми. Система оподаткування України має ряд недоліків, таких як велике податкове навантаження на підприємства та ФОП, складність податкового законодавства, низький рівень податкової дисципліни та великий рівень тінізації економіки, які негативно впливають на економічний розвиток країни. Війна, розв'язана росією проти України, створила додаткові виклики для системи оподаткування, а саме втрата об'єктів оподаткування, нестабільність економічної ситуації, перебої в роботі підприємств, що призводить до змін в обсягах і характері доходів громадян. Всі ці фактори призвели до значного зменшення податкових надходжень до державного бюджету України, а з іншого боку виникла потреба у стимулюванні економічної активності та підтримці бізнесу шляхом зменшення податкового тиску. Удосконалення системи оподаткування під час воєнного стану є складним завданням, проте одним із найважливіших, яке потребує комплексного та зваженого підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато українських дослідників та економістів, таких як І.С. Волохова, О.Ю. Дубовик, С.М. Давидова, А.М. Соколовська, В.М. Мельник, Т.М. Рева, займалися вивченням питань, пов'язаних із розвитком податкової системи. Т.І Єфименко зосереджується на дослідженні проблем податкової політики та методів їх вирішення в умовах глобальних загроз.

Мета і завдання дослідження. На основі існуючої системи оподаткування виявити проблемні аспекти, які ускладнюють операції суб'єктів підприємницької діяльності, що в свою чергу призводить до недоотримання податкових платежів та визначити шляхи її удосконалення.

Виклад основного матеріалу. Податкова система є однією з найважливіших ланок в економіці країни, адже вона забезпечує формування доходів бюджету, впливає на економічну діяльність, стимулюючи чи стримуючи її розвиток та сприяє соціальному розвитку держави, забезпечуючи соціальні гарантії. Саме тому система оподаткування має бути справедливою, ефективною та прозорою. Вона має забезпечувати справедливий розподіл доходів між державою, громадянами та бізнесом.

Податкові надходження в Україні є основою економічної системи країни, оскільки проаналізувавши доходи державного бюджету України за статтями доходів за останні три роки бачимо, що частка надходжень від сплати податків суб'єктами підприємницької діяльності є основним джерелом доходів бюджету, але їх частка у загальній структурі знизилась, оскільки повномасштабна війна росії проти України негативно вплинула на економіку (табл.1). Війна призвела до руйнування інфраструктури, скорочення виробництва, втрати робочих місць

та зниження доходів населення, а також зниження імпорту та експорту через блокади портів. У 2022 році податкова політика зазнала змін, які спрямовані були на підтримку бізнесу та населення, а також забезпечення стійкості економіки, що призвело до зменшення надходжень, а у 2023 році податкові надходження зросли на 26,72%, що пов'язано із скасуванням деяких податкових пільг.

Таблиця 1

**Динаміка доходів державного бюджету України за статтями доходів за
2021-2023 роки**

Показник							Темп приросту, %	
	2021		2022		2023		2022/2021	2023/2022
	Сума, млн. грн	Струк- тура, %	Сума, млн. грн	Струк- тура, %	Сума, млн. грн	Струк- тура, %		
Податкові надходження	1107090,9	85,37	949764,4	53,14	1203544,1	45,04	-14,21	26,72
Неподаткові надходження	175358,0	13,52	346327,7	19,38	991601,7	37,11	97,50	186,32
Доходи від операцій з капіталом	328,7	0,03	611	0,03	100,3	0,00	85,88	-83,58
Кошти від закордонних країн і міжнародних організацій	1289,9	0,10	481090,7	26,92	433404,5	16,22	37196,74	-9,91
Цільові фонди	209,4	0,02	136,2	0,01	432,1	0,02	-34,96	217,25
Офіційні трансферти	12576,1	0,97	9465,6	0,53	42915,3	1,61	-24,73	353,38
Усього	1296853,0	100,00	1787395,6	100,00	2671998	100,00	37,83	49,49

Джерело: розроблено автором на основі [1-3].

Стабільність та ефективність податкової системи є найбільш з актуальних проблем України, оскільки поки що вона є не досконалою.

Одним з основних недоліків є складність та заплутаність податкової системи так, як Податковий кодекс України постійно змінюється та є недосконалим, що ускладнює роботу для платників податків. Норми податкового законодавства є важкими для розуміння як фізичним, так і юридичним особам, що призводить до помилок при розрахунку і сплаті податку.

Постійні зміни в законодавстві, зокрема в зміні бази оподаткування, створюють невизначеність для платників податків і ускладнюють ведення бізнесу. Найчастіші зміни в законодавстві відбуваються в умовах воєнного стану. Одразу після російського вторгнення було вжито ряд заходів для того, щоб зменшити податковий тиск. Зокрема кілька місяців митниця не брала платежів навіть з ПДВ, тому сильно впали надходження з податку на додану вартість з імпортованих товарів, а саме у 2021 році частка ПДВ з імпортованих товарів становила 29,36%, а у 2022 році – 14,16% та 13,70% усіх надходжень до державного бюджету. Проте у 2023 році відновлюється довоєнний стан системи оподаткування. До прикладу, платники податків, які перебувають на єдиному податку III групи із застосуванням ставки єдиного податку у розмірі 2% від суми доходу зобов'язані перейти на загальну систему оподаткування або на спрощену систему оподаткування та ін.

Як приклад, існують проблеми з ПДВ. Через М.Е.Дос платники ПДВ можуть реєструвати податкові накладні у ЄРПН, проте, напевно, кожен стикається з блокуванням податкових накладних, потрапляючи у перелік

ризикових підприємств, а їх розблокування має довгу тяганину з документами та процес розблокування займає багато годин роботи.

Колишній голова Державної податкової служби, Сергій Верланов, у своїй статті наголошує на необхідності перегляду законодавства щодо ПДВ, зокрема впровадження інституту попередньої згоди, що пов'язано з блокуванням ПН. Пропонується завантажувати всі документи в електронний кабінет перед реєстрацією податкової накладної. Адміністратор буде вивчати документи та ставити питання заздалегідь, унеможливаючи блокування накладної. Цей підхід дозволить зменшити бюрократичні перешкоди для бізнесу, спростити процес сплати податків та збільшити надходження до бюджету [4]. Проте, на нашу думку, це призведе до додаткового навантаження на працівників ПДВ-платника, оскільки потрібно буде сканувати документи та їх завантажувати. Зросте також навантаження на працівників фіскальної служби, адже потрібно буде моніторити всі документи, а не вибірково. Виникне потреба у забезпеченні збереження надісланих даних тощо.

Враховуючи вищенаведені фактори, перешкодами для розвитку підприємств малого та середнього бізнесу також може бути висока податкова тяганина та бюрократичність процедур справляння податків.

Відсутність стимулюючих механізмів для розвитку бізнесу та інвестицій є однією з ключових причин, яка сприяє підвищенню рівня тіньової економіки в країні. На сьогоднішній день поширеною практикою в сфері оплати праці є "сіра" та "чорна" заробітна плата. Виплата заробітної плати в "конверті" дозволяє роботодавцям уникнути сплати податків та інших обов'язкових платежів до бюджету, що позбавляє державу від потенційних надходжень до бюджету, які могли б вплинути на фінансування обороноздатності країни.

Отримуючи заробітну плату в "конверті" працівник не задумується про майбутні наслідки, а саме про те, що це призводить до зниження рівня його соціального захисту:

- основної і додаткової відпустки;
- виплати лікарняних;
- допомоги по безробіттю;
- пенсійного забезпечення;
- інше.

Україна стикається з корупцією в системі оподаткування. Корупція є загрозою для фінансової стійкості країни та перешкоджаючим фактором для економічного розвитку. За результатами незалежного Глобального опитування щодо оцінки діяльності ДФС платниками податків, встановлено, що від 23,8 % до 28,2 % опитаних респондентів усіх цільових аудиторій вважають, що для отримання необхідних послуг або прискорення процедур в органах ДФС доводиться вдаватися до корупційних дій, що свідчить про високий рівень сприйняття корупції серед населення [5].

Імпорт є важливим джерелом наповнення держбюджету, тому держава покладає на органи Державної митної служби здійснення контролю за митним оформленням та вартістю товарів, що ввозяться на митну територію України, щоб не допустити заниження митної вартості товарів.

Підприємства, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, добре ознайомлені з правилами ввезення товару на територію України та мають певну репутацію перед митними органами, проте існує досить багато випадків, коли малі та середні підприємства ігнорують законодавство, намагаючись ввезти на територію України продукцію або інші об'єкти, навмисно занижуючи дійсну вартість, щоб зменшити своє податкове навантаження.

Національне антикорупційне бюро України опублікувало на своєму офіційному сайті статтю про злочинну організацію на Волинській митниці. У статті висвітлено інформацію про те, що НАБУ і САП викрили та припинили діяльність злочинної організації, члени якої забезпечували незаконну мінімізацію митних платежів, чим заподіяли шкоди державі понад 450 млн грн збитків. Схема полягала у незаконному переміщенні через міжнародний пункт пропуску високоліквідних товарів (брендового одягу, смартфонів, комп'ютерної техніки), тобто злочинці маскували імпортовані цінні товари так званими "товарами прикриття" зі значно меншою вартістю. Також службові особи забезпечували митне оформлення товарів без належного здійснення митних формальностей, складали підроблені акти про проведення оглядів та вносили неправдиву інформацію, приховуючи злочинні дії [6].

Вищенаведений випадок є непоодиноким, який негативно впливає на розвиток економіки країни, оскільки справедлива сплата митних платежів значно збільшує доходи бюджету.

Таким чином, для вирішення проблем системи оподаткування в Україні необхідно провести ряд реформ, спираючись на національну стратегію доходів на 2024-2030 рр., яка розроблена Міністерством фінансів України для покращення економічної ситуації в Україні. Варто виділити такі напрями удосконалення:

- забезпечення стабільної та зрозумілої платникам податків законодавчої бази, щоб не виникало спірних питань;
- удосконалення системи запобігання і протидії корупції у Державній митній службі та інших органах, впровадити механізми прозорості;
- знизити корупційні ризики шляхом проведення антикорупційних програм;
- створити стимулюючі механізми для розвитку бізнесу;

Реформування податкової та митної політики має ґрунтуватися на принципах:

- стабільності: збереження поточної бази оподаткування доходів юридичних і фізичних осіб;
- нейтральності: політика та адміністрування повинні сприяти досягненню рівності та справедливості оподаткування у спосіб, який не впливає на збільшення або зменшення конкурентоздатності платників податків;
- справедливості: політика повинна бути спрямована на мінімізацію регресивності та сприяння горизонтальної та вертикальної справедливості платниками податків;

- доброчесності: політика має бути спрямована на забезпечення дотримання контролюючими органами принципу доброчесності та підвищення довіри до податкових та митних органів;
- ефективності: при розробці політики варто враховувати здатність державних органів забезпечувати ефективне збирання доходів та їх адміністрування;
- інтегрованості: максимальне наближення політики до вимог ЄС з метою тісної інтеграції України в світову економіку.

Так як Україна претендує на членство в ЄС, то держава має забезпечити адаптацію законодавства України до законодавства ЄС та виконати міжнародні зобов'язання України в частині митної і податкової політики та адмініструванні.

Висновки. Сучасна система оподаткування в Україні має значні недоліки, які включають складність процедур, недостатню прозорість, нестабільність та інші.

Усунення цих недоліків допоможе створити сприятливі умови для розвитку підприємницької діяльності в Україні, збільшить обсяги інвестицій, створить нові робочі місця та підвищить загальний рівень життя населення. Крім того, ефективна система оподаткування сприятиме збільшенню бюджетних надходжень та підвищенню фінансової стійкості держави.

Також важливою є підтримка малих та середніх підприємств з боку держави шляхом надання податкових пільг та легалізації схем оподаткування, які сприяють їхньому розвитку.

Отже, реформування системи оподаткування в Україні є актуальним завданням, яке потребує системного підходу та широкого суспільного обговорення для досягнення більшої справедливості, прозорості та стимулювання економічного зростання.

Література.

7. Доходи держбюджету України (2021). *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2021/>.
8. Доходи держбюджету України (2022). *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2022/>.
9. Доходи держбюджету України (2023). *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2023/>.
10. Актуальні проблеми податкової системи України | Центр Дністрянського. *Центр Дністрянського | Центр Дністрянського*. URL: <https://dc.org.ua/news/tax-system>.
11. Національна стратегія доходів до 2030 року. *Міністерство фінансів України*. URL: https://www.mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf.
12. Злочинна організація на Волинській митниці. *Національне антикорупційне бюро України*. URL: <https://nabu.gov.ua/news/zlochinnia-organizatsia-na-volins-k-i-mitnits-10-p-dozriuvanikh/>.

Федорчук А. І.,

здобувач вищої освіти, Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв.

Науковий керівник: Дранус В. В.,

к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту.

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АНДЕРРАЙТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

Постановка проблеми. В Україні страхування набуває все більшого значення, особливо в умовах економічної нестабільності, воєнних дій, пандемії та природних катаклізмів. Воно є важливим інструментом соціального та фінансового захисту громадян і бізнесу. Одним із ключових бізнес-процесів у страхуванні є андеррайтинг – комплексна діяльність, що охоплює ідентифікацію, аналіз і оцінку ризиків, визначення можливості страхування, вибір оптимального страхового покриття та оцінку збалансованості страхового портфеля. Ефективність роботи страхової компанії та її здатність виконувати зобов'язання значною мірою залежать від формування збалансованого портфеля з прийнятним рівнем збитковості. Андеррайтинг відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості страховика перед клієнтами, а його результати безпосередньо впливають на прибутковість компанії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика андеррайтингу в страхуванні досліджувалася в наукових працях таких вітчизняних та зарубіжних учених, як: О. Водолазька [1], С. Осадець [3], Л. Маседо [4], Н. Приказюк [5], В.Дранус [15] та інших. Проте, динамічні зміни, що відбуваються сьогодні в страхуванні, виявлення проблем андеррайтингу в діяльності страхових компаній та визначення перспектив його розвитку підкреслюють актуальність цього дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою є аналіз теоретичних основ андеррайтингу, виявлення ключових тенденцій, що характеризують страховий ринок України, а також обґрунтування перспектив розвитку андеррайтингу для стимулювання активного розвитку страхового бізнесу. Для досягнення мети потрібно вирішити наступні завдання:

- здійснити аналіз теоретичних підходів до поняття андеррайтингу в страховій діяльності;
- проаналізувати існуючі проблеми андеррайтингу;
- запропонувати напрями їх вирішення.

Виклад основного матеріалу. На початку дослідження з'ясуємо сутність економічної категорії «андеррайтинг» з точки зору страхування. Серед вітчизняних і зарубіжних дослідників у галузі страхування не існує єдиного підходу до визначення поняття «андеррайтинг».

Термін андеррайтинг (з англійської *underwriting*) дослівно означає «підписання під» чимось, під якими-небудь умовами. Цей термін зародився в страховій практиці Ллойда, коли кожний, хто бажав прийняти на себе частину ризику, підписувався своїм ім'ям під описом ризику [1, с.81].

Щодо офіційного визначення андеррайтингу в галузі страхування, то таке визначення відсутнє в Законі України «Про страхування», визначено лише поняття андеррайтингового ризику – ризик виникнення збитків чи додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів, або виникнення несприятливої зміни вартості страхових зобов'язань внаслідок неадекватних припущень, здійснених під час ціноутворення та резервування [2]. С. Осадець [3, с. 156] розглядає андеррайтинг як комплексну роботу, яка проводиться страховиком щодо прийому на страхування ризиків, включаючи їх оцінку, визначення можливості страхування, вибір оптимального покриття, перевірку відповідності ризиків і клієнтів цілям і завданням страхової компанії з точки зору її фінансової стабільності. Л. Маседо [4] розглядає андеррайтинг як процес у страховій компанії, який відповідає за ухвалення страхування, оцінку ризику, управління ризиками, опрацювання договорів, претензії, розробку страхових продуктів та аудит. Приказюк Н.В. стверджує, що андеррайтинг являє собою процес, спрямований на прийняття рішення про можливість страхування певного об'єкту та умови такого страхування, який включає низку послідовних взаємопов'язаних процедур, таких як аналіз ризиків і ухвалення рішення про страхування чи відмову у страхуванні, визначення основних умов договору страхування та заходів щодо зниження ризиків, а також контроль за їх виконанням [5, с.111]. Андеррайтинг у страхуванні – це бізнес-процес трансформації ризиків, заявлених на страхування, у страхові ризики, що ґрунтується на основі збалансування та моніторингу страхового портфеля за критерієм максимізації доходності на фоні прийнятного рівня кумуляції ризиків з метою забезпечення фінансової стійкості страхової компанії [6, с.179].

На основі здійсненого аналізу існуючих теоретичних підходів до визначення поняття андеррайтинг пропонуємо узагальнити його як процес перетворення заявлених на страхування ризиків у страхові ризики, що прийняті до покриття. Цей процес включає селекцію ризиків з урахуванням можливостей їхнього перестрахування та впровадження превентивних заходів для запобігання страховим випадкам, що сприяє досягненню максимальної прибутковості страхового портфеля за прийнятного рівня ризику. Ефективність андеррайтингу безпосередньо впливає на обґрунтованість і економічну результативність усіх подальших бізнес-процесів у страхуванні.

Наразі андеррайтинг в Україні зіштовхується з рядом проблем, які впливають на ефективність роботи страхової галузі. Основні виклики включають:

1. Невисокий рівень розвитку страхового ринку України (Страхуванням в Україні охоплено менш як 10–15% страхового поля, тоді як у країнах Західної Європи – понад 94% [7, с.590]).
2. Високий рівень ризиків через воєнні дії (нестабільна ситуація в країні ускладнює оцінку та управління ризиками, обмежені можливості перестрахування військових та пов'язаних ризиків).
3. Недостатня фінансова стійкість страховиків (високий рівень збитковості окремих видів страхування, проблеми з ліквідністю та платоспроможністю деяких компаній)

4. Обмежений розвиток страхових технологій (відсутність сучасних цифрових рішень у процесі оцінки ризиків, низький рівень автоматизації та використання штучного інтелекту в андеррайтингу).

5. Недостатня статистична база та проблеми з обміном даними (нестача актуальної та достовірної інформації про ризики, відсутність ефективної співпраці між страховими компаніями та державними установами).

6. Низький рівень довіри до страхового ринку (випадки відмови у виплатах або затримки компенсацій підривають репутацію страхового сектору, недостатня прозорість у процесах андеррайтингу та оцінки ризиків, нестача кваліфікованих андеррайтерів на страховому ринку України).

7. Регуляторні труднощі (часті зміни у законодавстві, що створюють невизначеність, недостатній контроль з боку регуляторних органів за якістю страхових послуг).

Андеррайтингові рішення та інструменти відіграють одну із ключових ролей у страховому менеджменті, оскільки дозволяють оцінювати ризики, встановлювати страхові тарифи та приймати обґрунтовані рішення щодо укладення страхових договорів.

Андеррайтингові рішення – це процеси та інструменти, що використовуються для оцінки ризиків і ухвалення рішень щодо надання фінансових послуг, зокрема страхування та інвестицій. Вони допомагають страховим компаніям визначати, чи варто страхувати клієнта або вкладати кошти, а також за яких умов.

Андеррайтингові інструменти в страховому менеджменті – це методи, технології та алгоритми, що використовуються для оцінки ризиків, визначення страхових премій та прийняття рішень щодо укладення договорів страхування. Вони допомагають страховим компаніям ефективно управляти ризиками та підтримувати фінансову стабільність.

До основних андеррайтингових рішень можемо віднести: аналіз фінансового стану клієнта (доходи, витрати, історія взаємовідносин), перевірка документів (довідки про доходи, податкові виписки тощо), скоринг (оцінка ризику на основі алгоритмів і статистичних даних). Сучасні андеррайтингові рішення часто використовують штучний інтелект, що прискорює процес і підвищує його точність.

Так, використання автоматизованих андеррайтингових систем (AUS – Automated Underwriting Systems) [8] передбачає використання штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу великих масивів даних з метою швидкої оцінки ризиків; правил та алгоритмів, що використовуються для автоматизації прийняття рішень щодо страхування та API-інтеграцію – підключення до зовнішніх баз даних (медичних, фінансових, кредитних рейтингів) для оцінки ризиків у режимі реального часу.

Використання інструментів Big Data та Predictive Analytics дозволяє формувати аналітичні моделі для прогнозування збитковості страхових операцій або клієнтів, аналізувати історичні дані для персоналізації страхових тарифів, здійснювати моніторинг ринку для адаптації страхових продуктів до змінних умов.

Страхові скорингові системи дозволяють здійснювати розрахунки індивідуального рейтингу клієнта на основі показників його фінансової стабільності, історії страхових випадків, стану здоров'я (у випадку страхування життя та здоров'я), водійського стажу та штрафів (у випадку автострахування).

Застосування Blockchain у страхуванні забезпечує прозорість угод та зменшення шахрайства через блокчейн-записи про страхові випадки та виплати. Крім цього, інструментарієм для боротьби зі страховим шахрайством є AI-аналіз транзакцій для виявлення підозрілих страхових випадків, поведінкова аналітика – аналіз нетипових запитів на виплати, перевірка документів через автоматичні системи розпізнавання.

CRM та цифрові платформи для андеррайтерів є інструментами для комунікації з клієнтами та агентами, аналітики та візуалізації страхових ризиків у режимі реального часу, а також слугують цифровими сховищами документів та забезпечують автоматизацію документообігу. Використання таких інструментів дозволить вітчизняним страховим компаніям більш ефективно оцінювати ризики, автоматизувати процеси та підвищувати якість обслуговування клієнтів.

Висновки. Здійснено узагальнення теоретичних підходів до визначення поняття андеррайтингу як процес перетворення заявлених на страхування ризиків у страхові ризики, що прийняті до покриття. Виявлені проблеми пропонується мінімізувати, використовуючи андеррайтингові рішення, що засновані на використанні запропонованих інструментів, дозволять страховим компаніям швидше приймати рішення, зменшувати ризики та пропонувати персоналізовані страхові продукти для клієнтів, адже від андеррайтингу залежить доцільність та економічна ефективність усіх наступних бізнес-процесів страхування.

Література:

1. Водолазька О. А. Теоретична концептуалізація андеррайтингу в страхуванні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : збірник наукових праць*. Острог. Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2015. – Випуск 28. – С. 80–83.
2. Закон України «Про страхування» № 1909-IX від 18 листопада 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>. (дата звернення: 11.03.2025).
3. Страхові послуги : [підручник] / Кер. авт. кол. й наук. ред. проф. Осадець С.С. і доц. Артюх Т.М. – К. : КНЕУ, 2007. – 464 с.
4. Lionel Macedo The role of underwriter in insurance [Електронний ресурс]: World Bank. URL: http://siteresources.worldbank.org/EXTFINANCIALSECTOR/Resources/282884-1242281415644/Role_of_Underwriter_Insurance.pdf. (дата звернення: 11.03.2025).
5. Приказюк Н.В. Андерайтинг у страхуванні: проблеми та перспективи розвитку в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 16. Частина 3. 2016. С.110-115,

6. Лека Т. Андеррайтинг в страхуванні як бізнес-процес. *VII Всеукраїнська науково-практична конференція «Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти»*. С.178-180. URL:

<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/55926/1/%D0%90%D0%9D%D0%94%D0%95%D0%A0%D0%A0%D0%90%D0%99%D0%A2%D0%98%D0%9D%D0%93%20%D0%92%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A5%D0%A3%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%86%20%D0%AF%D0%9A%20%D0%91%D0%86%D0%97%D0%9D%D0%95%D0%A1-%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%A6%D0%95%D0%A1%20.pdf>. (дата звернення: 11.03.2025).

7. Dranus, V., Dranus, L., Tsvihun, I., Chernenok, K. Marketing Complexes as a Mechanism for Managing the Financial Activities of Insurance Companies in Ukraine. *Review of Economics and Finance*. 2022, 20, pp. 588–600. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2022.20.67> (SCOPUS).

8. Brianna Valleskey. What is an Automated Underwriting System? URL: <https://www.inscribe.ai/loan-underwriting/automated-underwriting-system>

Шийко Антоній Петрович

студент, Національний університет «Острозька академія»

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

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ОПОДАТКУВАННЯ КРИПТОВАЛЮТ В УКРАЇНІ

Постановка проблеми. Використання криптовалюти в Україні продовжує зростати; таким чином, вона впливає на різні сектори економіки. Global Cryptocurrency Adoption Index 2021 показав, що Україна була на четвертому місці у світі за щоденними транзакціями на приблизну суму 1 млрд грн [11, 12]. Це підкреслює той факт, що країна має великі перспективи у створенні ринку капіталу та інтеграції криптовалют у свою економічну структуру. Криптовалюта являє собою складну систему інформаційно-технологічних процедур, що регламентують ідентифікацію власників та фіксацію факту їх зміни. Функціонування криптовалют засноване на децентралізованому механізмі емісії й обігу. У законодавстві більшості країн світу, зокрема України, ще досі офіційно не визначено статус криптовалюти, хоча її обіг в країні не є забороненим. Головними причинами росту довіри населення до цифрових активів є: фінансові кризи, зокрема світова економічна криза 2008 року, яка суттєво підірвала довіру населення до банківської системи та фінансових установ загалом, що, в свою чергу, змусило інвесторів шукати більш надійні та прозорі інструменти збереження капіталу; високі темпи інфляції та девальвація національних валют, які, в окремих країнах, стимулювали інтерес до цифрових активів в якості альтернативи; політична та економічна нестабільність, що сприяли пошуку фінансових інструментів, незалежних від державного регулювання. Ці фактори сприяли зростанню ринку криптовалют з 2013 року до нашого часу; за цей період його ринкова капіталізація зросла з \$1,2 трлн, досягнувши піку в \$3,68 трлн у 2024 році [1].

Стрімкий розвиток сектору криптовалют викликав бурхливу дискусію щодо податкового законодавства у питанні регулювання цього ринку в Україні.

Основні виклики:

- нечіткість правового статусу криптовалют;
- нечіткість податкових інструкцій, що створює правову невизначеність для учасників ринку;
- труднощі в оцінці та відстеженні транзакцій з криптовалютою;
- відсутність відповідної технологічної інфраструктури для контролю та адміністрування податків;
- можливість подвійного оподаткування операцій з цифровими активами.

Актуальними питаннями для наукових досліджень залишаються законодавче закріплення та податкова політика щодо криптовалют.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження криптовалют ведуть свою історію з 1980-х років. Існують численні наукові роботи, присвячені історії та польовому функціонуванню криптовалют (серед них були внески

кількох відомих авторів: Е. Андрулакі та ін., С. Капкун, О. Караме, М. Решлін та Т. Шерер (Androulaki та ін., 2013; Gervais та ін., 2015), М. Андрихович та ін. (2014), Д. М. Грек та Н. Куртуа (Courtois et al., 2014), G. Maxwell (Maxwell, 2013), A. Gervais та ін., 2015) та інші.

Серед вітчизняних науковців, які фокусуються на цифровій економіці та криптовалютах, виділяються: В. О. Яроцький, М. С. Уткіна, О. О. Кравченко, І. М. Козак, А. В. Сидоренко, Т. П. Левченко, Ю. В. Марченко.

Незважаючи на величезну кількість наукових досліджень, досить багато важливих теоретичних і практичних питань ще належить вирішити. Зокрема, це означатиме необхідність теоретичного обґрунтування адаптації податкових систем до цифровізації, аналізу міжнародної практики оподаткування криптовалют та особливостей податкового регулювання віртуальних активів в Україні.

Мета і завдання дослідження. Метою даної статті є аналіз проблемних аспектів оподаткування криптовалют в Україні та розробка рекомендацій щодо вдосконалення податкової політики у цій сфері.

Виклад основного матеріалу. Нормативно-правове регулювання ринку віртуальних активів в Україні перебуває на етапі формування, адже прийнятий ще у 2022 році Закон України “Про віртуальні активи” ще не набрав чинності. Згідно з його останньою редакцією, віртуальний актив – нематеріальне благо, що є об’єктом цивільних прав, має вартість та виражене сукупністю даних в електронній формі а існування та оборотоздатність віртуального активу забезпечується системою забезпечення обороту віртуальних активів [2]. На основі визначення можна виділити три основні характеристики: вартість, цифровий оборотний характер і конвертованість у широкий спектр інших об’єктів цивільного права [3]. Цей підхід є найбільш вірогідним, оскільки він не обмежує визначення віртуальних активів криптовалютою або іншими засобами, заснованими на технології DLT. Згідно з Законом України “Про віртуальні активи” (не введений в дію) регулювання крипторинку в Україні планується реалізувати двома органами, а саме НБУ та НКЦПРФ [2].

Характерні особливості віртуальних активів:

Децентралізація – використання технології блокчейну для забезпечення управління без впливу центральних органів;

Глобальна доступність – використання цифрових активів в будь-якій точці світу незалежно від національних кордонів;

Прозорість – фіксування операцій з цифровими активами в блокчейн з загальним доступом;

Інноваційний потенціал – можливості для інновацій в багатьох сферах;

Волатильність – схильність криптовалют до суттєвих коливань в ціні [4].

Найбільш поширеним прикладом віртуальних активів є криптовалюти (криптоактиви), зокрема Bitcoin, Ethereum тощо. За ними не закріплене право вимоги щодо того чи іншого майна. Зазвичай криптовалюти не мають емітента – особи, що могла б взяти на себе відповідальність щодо випуску та поширення відповідного активу між суб’єктами цивільних правовідносин.

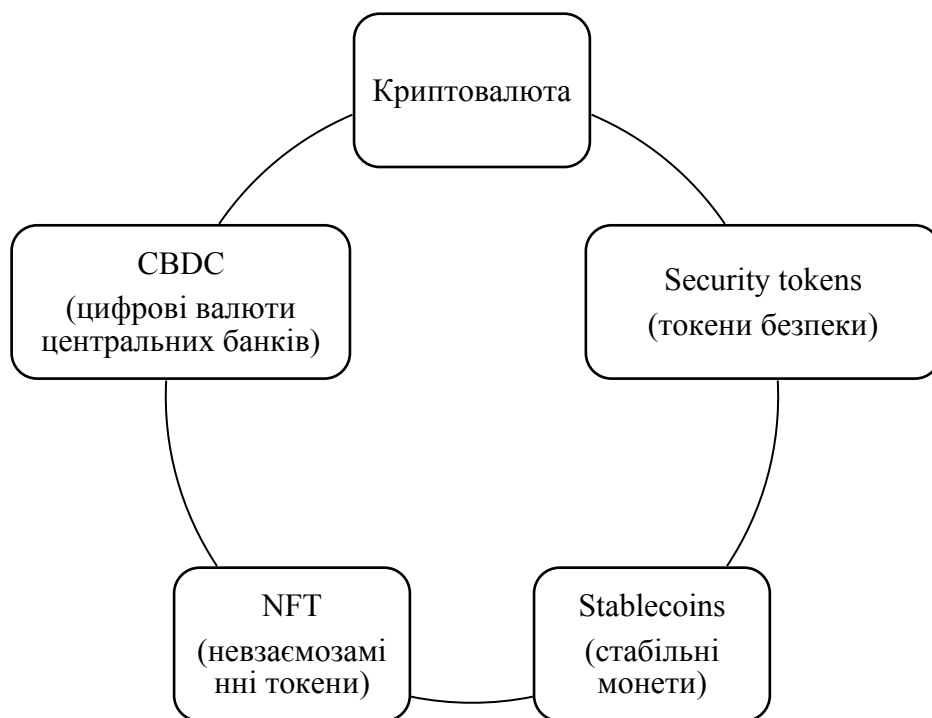


Рис. 1. Різновиди віртуальних активів
Джерело: сформовано автором на основі [1]

Крім того, їх вартість на крипторинку в більшій мірі визначається попитом та пропозицією на конкретний криптоактив. Криптовалюту можна визначити як один з елементів цифрових валют, випуск та обіг якої проходить в децентралізованій платіжній системі в автоматичному режимі, без зовнішнього чи внутрішнього адміністрування [5]. Віртуальні активи мають кілька видів і використовуються у багатьох галузях та сферах (рис. 1).

В Україні криптовалюта набула значного поширення. Згідно з результатами дослідження компанії Chainalysis Україна зайняла п'яте місце в світі за використанням цифрових активів. За результатами 2023 р. населення України заробило на криптоактивах аж 850 млн. дол., а в 2022 р. країна посіла 12 місце в світі за прибутковістю інвестицій у криптоактиви, випередивши Японію, Канаду, Бразилію тощо [6].

Такі тенденції на крипторинку України можна пояснити тим, що країна має розвинену неконвенційну економіку, де велика частина населення позитивно сприймає альтернативні форми оплати та слідує за актуальними фінансовими інвестиціями. Також, в Україні вже присутня чимала криптовалютна інфраструктура, що включає інтеграцію міжнародних платіжних систем, таких як Binance Pay та Whitepay. Такі сервіси створюють унікальні можливості для користувачів криптовалют проводити оплату за товари та послуги. Також подібного роду сервіси суттєво допомагають в реалізації багатьох благодійних програм, зокрема програм фінансової підтримки України в період війни. Лишень за перші три місяці загальна сума пожертв у віртуальних активах перевищила 100 млн. дол. [7]. Тобто простота в переказах, а також їх швидкість та доступність дозволила отримати величезну суму допомоги для нашої армії.

Досвід оподаткування криптовалют відрізняється у кожній з країн, де вони узаконені. Ці відмінності, в основному, полягають в податкових правилах та підходах до цього питання. У різних країнах відрізняються податкові режими, ставки оподаткування. Опис особливостей систем оподаткування віртуальних активів в країнах, де криптовалюта була узаконена подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Особливості систем оподаткування віртуальних активів в країнах, де криптовалюта була узаконена

Країна	Об'єкт оподаткування	Ставка	Платник	Податковий режим
США	Капітальний прибуток	Від 0 до 37%	Індивідуальні інвестори, юридичні особи	Оподатковується капітальний прибуток
Японія	Капітальний прибуток	До 55%	Індивідуальні інвестори, юридичні особи	Оподатковується капітальний прибуток
Сінгапур	Капітальний прибуток	0%	Індивідуальні інвестори, юридичні особи	Відсутність прибуткового податку
Люксембург	Капітальний прибуток	До 45,78%	Індивідуальні інвестори, юридичні особи	Оподатковується індивідуальний дохід

Джерело: сформовано автором на основі [8, 9, 10]

Українським законотворцям необхідно враховувати досвід тих країн, які вже узаконили цифрові активи. Це допоможе отримати відповіді на деякі питання що стосуються оподаткування операцій з криптовалютами, зокрема торгівлі, майнінгу, переказів. Адаптація успішного міжнародного досвіду може допомогти нашій країні сформувати ефективну та справедливую систему оподаткування криптовалют.

На першому етапі необхідно визначити статус криптовалюти. В США вона вважається власністю, тому, для податкових цілей, українське законодавство повинно чітко визначити криптовалюту як власність або ж фінансовий актив. Після цього потрібно визначити об'єкт оподаткування: в США доходи від криптовалют оподатковуються як капітальні прибутки. Відповідно, для України варто встановити податкові ставки на інвестиційні прибутки від криптовалют, врахувавши наявні економічні умови.

Наступним етапом варто регламентувати процес звітності та декларування операцій з криптовалютами, які в США є обов'язковими. Механізми звітності та декларування доходів від криптовалют повинні бути простими та зрозумілими. Варто впровадити правила антивідмивання грошей. В США встановлені чіткі правила AML та KYC для криптогеманців та обмінників, що, також, можна адаптувати для України, врахувавши міжнародні стандарти та місцеві реалії. Наступним етапом є встановлення податкових пільг та системи стимулювання розвитку ринку. В США такі пільги надані стартапам та технологічним інноваторам. Після необхідно розробити та інтегрувати відповідні технологічні рішення для ефективного моніторингу крипторинку. Варто також провести

інформаційну кампанію для підвищення обізнаності населення про особливості оподаткування криптовалютних операцій. Після чого необхідністю лишається постійне відстежування ефективності введених змін та адаптація законодавства відповідно до розвитку криптовалютного ринку [10, 11, 12].

Починаючи з 2017 року, коли був представлений і остаточно не прийнятий проект закону про «Обіг криптовалют в Україні», питання законодавчого регулювання операцій з криптовалютою було предметом обговорення [13]. Відтоді з'явилося більше законопроектів, у тому числі невдала пропозиція щодо стимулювання ринку криптовалют та їх похідних. Однак великий крок був зроблений у лютому 2022 року, коли було прийнято Закон № 2074-IX «Про віртуальні активи», який визначив криптовалюту як власність [2]. Поки він ще не набув чинності, у парламенті вже зареєстровані два нові законопроекти, що стосуються легалізації віртуальних активів в Україні, і які спрямовані на подальше уточнення правового статусу віртуальних активів та їх оподаткування. Перший (основний) – № 10225 (від 7 листопада 2023 року) – був розроблений Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку; другий (альтернативний) – № 10225-1 (від 17 листопада 2023 року) – поданий Міністерством цифрової трансформації України [14, 15]. У них пропонуються зміни до Податкового кодексу України щодо оподаткування торгівлі криптовалютою з метою створення системи контролю в цій сфері.

Проекти, в основному, відрізняються базою оподаткування та регулятором ринку. Основний законопроект передбачає оподаткування всіх операцій з віртуальними активами, а регулятором ринку повинен стати НКЦПФР, в той час як в проекті Міністерства цифрової трансформації оподаткування настає лише при обміні криптоактивів на реальні гроші, і пропонує себе як регулятора в парі з НБУ. Можливим сценарієм реалізації законопроекту НКЦПФР, може стати вагоме ускладнення податкового обліку [16].

Це відбуватиметься з трьох причин: визначення витрат буде покладено на НКЦПФР, що не призведе до достатнього рівня прозорості для платників податків; операції обміну віртуальних активів буде прирівняно до їх продажу (відчуження), що ускладнить облік, адже змусить платників податків ретельно фіксувати всі такі операції; сервіси та платформи, що надають послуги з криптовалют, будуть зобов'язані самостійно розраховувати та сплачувати ПДФО, що сильно ускладнить адміністрування. Натомість законопроект Мінцифри може створити більш чіткі та зрозумілі умови, які, в порівнянні з основним законопроектом, матимуть менше навантаження на бізнес та платників податків. Обидва законопроекти поки ще не були прийняті, оскільки триває розробка нової їх версії, в якій свої корективи також вносить МВФ, з орієнтацією на чинне європейське регулювання MiCA.

Висновки. Оподаткування операцій з криптовалютою в Україні є складним і суперечливим питанням, яке в силу різних причин створює широкий спектр проблем. Проблеми включають ідентифікацію криптовалют, велику волатильність ринку, необхідність у вузькоспеціалізованих технологіях щодо їх зберігання та обміну, а також недосконалість поточних правових обставин. Тому необхідно зробити низку системних кроків: модернізувати законодавство щодо

оподаткування операцій з криптовалютою з визначенням права оцінки криптовалюти як активу; розробити спеціальні норми, які б враховували особливості оподаткування криптовалют, такі як волатильність та технології обігу й зберігання; гармонізація класифікації віртуальних активів та видів діяльності провайдерів послуг на ринку криптоактивів з вимогами регламентів ЄС (MiCA); використання міжнародних стандартів фінансового моніторингу ринку криптоактивів шляхом адаптації останніх рекомендацій Міжнародної групи з протидії відмиванню брудних грошей (FATF); вирішення питання оподаткування доходів від операцій з криптовалютою та процедурного визначення витрат, пов'язаних з обігом криптовалюти; фіксація діючих податкових ставок у зоні інтересу між державою та учасниками ринку криптовалют; надання доступу представникам криптобізнесу до спрощених процедур ліцензування та авторизації; створення сприятливих умов для виходу іноземних криптокомпаній на український ринок, що додасть країні конкурентоспроможності у світовому масштабі.

Література:

1. Outlook U. E. Історія світового ринку криптовалюти 2016-2023 та сценарій її впровадження в Україні. UA Economic Outlook. URL: <https://www.ukraine-economic-outlook.com/uk/post/crypto-history-2016-2023-ua> (дата звернення: 15.02.2025).
2. Про віртуальні активи. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text> (дата звернення: 28.02.2025).
3. Віртуальні активи: що це таке і навіщо нам їх законодавче регулювання? – Юридична Газета. Юридична газета – онлайн версія. URL: <https://jur-gazeta.com/publications/practice/informaciyne-pravo-telekomunikaciyi/virtualni-aktivi-shcho-ce-take-i-navishcho-nam-yih-zakonodavche-regulyuvannya.html> (дата звернення: 15.02.2025).
4. Огляд законодавства щодо регулювання віртуальних активів у сфері боротьби з відмиванням коштів та фінансуванням – Київ, 2022. –587с. URL: <https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/310/%D0%A0%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5/VirtualAssets.pdf>. (дата звернення: 15.02.2025).
5. Криптовалюти: соціально-економічні фактори, право та функції держави. Інформація і право. URL: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2017.3\(22\).273057](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2017.3(22).273057) (дата звернення: 16.02.2025).
6. CHAINALYSIS. The 2023 Global Crypto Adoption Index: Central & Southern Asia Are Leading the Way in Grassroots Crypto Adoption. 12.09.2023 URL: <https://www.chainalysis.com/blog/2023-global-crypto-adoption-index/> (дата звернення 16.02.2025)
7. Українська благодійність у цифрах: зростання, ефективність та роль криптовалют – ForkLog UA. ForkLog UA – Культовий журнал про біткоїн, технологію блокчейн та цифрову економіку. URL: <https://forklog.com.ua/exclusive/ukrayinska-blagodijnist-u-tsyfrah-zrostannya-efektyvnist-ta-rol-kryptovalyut> (дата звернення: 16.02.2025).

8. Crypto tax report 2023. Coincub. URL: <https://coincub.com/ranking/worldwide-crypto-tax-2023/> (дата звернення: 16.02.2025).
9. Crypto regulation and taxes by country. URL: <https://cryptonews.com/news/crypto-regulation-taxes-by-country/> (дата звернення: 16.02.2025)..
10. Which countries are crypto tax free? A comprehensive list for 2023. URL: <https://tradewise.community/which-countries-are-crypto-tax-free-a-comprehensive-list-for-2023/> (дата звернення: 16.02.2025)..
11. The 2021 Global Crypto Adoption Index: Worldwide Adoption Jumps Over 880 % With P2P Platforms Driving Cryptocurrency Usage in Emerging Markets. URL: <https://blog.chainalysis.com/reports/2021-global-crypto-adoption-index> (дата звернення: 16.02.2025)..
12. Complete Guide to Crypto Taxes for 2023. URL: <https://taxbit.com/cryptocurrency-tax-guide> (дата звернення: 16.02.2025)..
13. Проект Закону про обіг криптовалюти в Україні №7183 від 06.10.2017. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62684 (дата звернення: 16.02.2025).
14. Проект Закону про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо врегулювання обороту віртуальних активів в Україні No10225 від 07.11.2023. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43123> (дата звернення: 17.02.2025).
15. Проект Закону про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо врегулювання обороту віртуальних активів в Україні No10225-1 від 17.11.2023. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/2077337> (дата звернення: 17.02.2025)..
16. Який законопроект про обіг віртуальних активів дозволить бізнесу розвиватися. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/02/13/709876> (дата звернення: 17.02.2025).

СЕКЦІЯ 3

РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Бенюх А.А.,

студентка, Чорноморський національний університет ім. П. Могили.

Науковий керівник: Дранус Л.С.,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту.

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

Постановка проблеми. В умовах економічної нестабільності ефективне управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування підприємств. Саме від якості кадрової політики залежить продуктивність праці, оптимізація використання трудових ресурсів та конкурентоспроможність компанії. Раціональний підхід до управління персоналом сприяє підвищенню результативності роботи підприємства, створює умови для його розвитку та адаптації до ринкових змін. Водночас недостатня ефективність кадрового менеджменту може призвести до втрат прибутку, зниження мотивації працівників та погіршення фінансових показників.

У зв'язку з цим особливо актуальним є пошук шляхів удосконалення ефективності управління персоналом, що дозволить забезпечити високий рівень продуктивності та стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оскільки ефективне управління персоналом є одним із ключових чинників успішного розвитку підприємства, ця тема привертає значну увагу дослідників. В умовах динамічного ринку та зростаючої конкуренції питання підвищення ефективності використання трудових ресурсів стає особливо актуальним. Науковці аналізують різні аспекти ефективності управління персоналом, включаючи мотивацію, професійний розвиток, адаптацію працівників та вдосконалення організаційної структури. Серед сучасних іноземних дослідників, які вивчають цю проблематику, можна виділити Г. Юкл, Д. Улріх, П. Капеллі, Е. Лоулер, С. Джексон, М. Гуселід, Дж. П. Коттер, В. Касіо.

Дослідження проблеми ефективності управління персоналом не є новим у вітчизняній літературі. Дана проблематика розкрита у працях таких українських науковців як Продіус О.І., Дзямулич М.І., Урбан О.А., Подольська О.В., Дворник І., Бойківська Г., Губик Ю., Беляєв С., Багунц О. та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є дослідження ефективності управління персоналом підприємства та обґрунтування шляхів її підвищення для забезпечення продуктивності праці, оптимального використання трудових ресурсів і підвищення конкурентоспроможності організації.

Для досягнення поставленої мети потрібно виконати ряд завдань:

– розкрити сутність поняття «управління персоналом»;

- визначити підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності управління персоналом.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах економічної нестабільності та швидких змін на ринку праці питання ефективного управління персоналом набуває особливої ваги. Зокрема, роль управлінських рішень, які стосуються персоналу, стає вирішальною для досягнення високих результатів діяльності підприємства. Висококваліфіковані кадри є основою для забезпечення конкурентоспроможності і стабільного розвитку організації, оскільки саме люди є головним ресурсом для досягнення стратегічних цілей. Тому управління персоналом виступає як одна з найважливіших функцій кожного підприємства, спрямована на максимальне використання потенціалу працівників, що забезпечує значне підвищення ефективності бізнес-процесів.

Згідно з різноманітними підходами до визначення сутності «управління персоналом», можна зазначити, що цей процес охоплює не тільки наймання та звільнення працівників, але й мотивування, навчання, розвиток та оцінку їхньої діяльності. Сутність управління персоналом має багато аспектів, і кожен з них відіграє ключову роль у створенні оптимальних умов для розвитку та самореалізації співробітників. Тому вивчення цих підходів, дозволяє розробити ефективні стратегії, що сприяють зростанню продуктивності та конкурентоспроможності підприємств.

Розглянемо термін «управління персоналом» через визначення різних авторів у табл. 1.

Таблиця 1

Визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення поняття
Продіус О.І. [1, с.58]	«це комплексна система адміністративно-управлінських, правових, організаційно-економічних і особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал задля підвищення ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств»
Подольська О.В. [2, с.284]	«Управління персоналом – діяльність, направлена на досягнення цілей фірми завдяки правильному використанні людських ресурсів»
Дзямулич М.І., Урбан О.А. [3]	Розглядають управління персоналом як систему управлінських функцій, що включають організацію праці, розвиток кадрового потенціалу, мотивацію, навчання і підвищення кваліфікації працівників, а також оцінку результативності їхньої діяльності.
Глуценко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. [4, с.2]	«управління персоналом, можна розглядати, як комплексну систему, яка включає різні напрями, форми і види організаційної взаємодії з працівниками

	підприємства для забезпечення необхідної кількості кваліфікованих працівників, які повинні бути мотивовані виконувати необхідні виробничі функції та забезпечувати необхідну виробничу поведінку.»
Лопатюк Р. І. [5]	«сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних та кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей»

Результати проведеного аналізу поняття «управління персоналом» дозволяють зробити висновок, що кожне з представлених визначень заслуговує на увагу, оскільки відображає індивідуальний підхід авторів до трактування цього терміну. Всі вони зводяться до єдиної думки, що управління персоналом – це комплекс дій, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів для досягнення цілей підприємства через набір, розвиток, мотивацію та оцінку працівників.

Ефективність управління персоналом є важливим чинником, що визначає успіх підприємства в умовах сучасного економічного середовища. Вона передбачає не лише ефективне використання людських ресурсів, а й створення умов для їхнього розвитку та мотивації, що позитивно впливає на досягнення стратегічних цілей організації.

Досліджуючи проблеми ефективності управління персоналом, Продіус О.І. вважає, що «ефективне управління персоналом – це важливий фактор результативності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємств, інструмент, який використовують для підвищення ефективності та продуктивності роботи персоналу і соціально-орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою удосконалення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних та нематеріальних стимулів.» [1, с.59].

Оцінка ефективності управління персоналом є важливою складовою оцінки загальної результативності підприємства, проте універсальної методики для цього не існує через специфіку виробничих процесів та різні вимоги до працівників. На практиці використовують систему критеріїв, які дозволяють аналізувати успішність кадрового менеджменту та адаптувати показники оцінки відповідно до особливостей підприємства. До основних критеріїв належать продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу умовами та оплатою праці, а також опосередковані показники, як-от якість і безпека праці чи результати анкетувань.

Для підвищення ефективності управління персоналом підприємства застосовують комплекс заходів, що сприяють стратегічному плануванню та оптимальному використанню трудових ресурсів. Головним результатом підвищення ефективності є зростання продуктивності праці, що, своєю чергою, веде до збільшення обсягів виробництва, зниження витрат та підвищення прибутковості організації [3].

Особливу увагу слід приділити індикаторам ефективності управління персоналом, оскільки вони дозволяють оцінити результативність кадрових рішень і їхній вплив на загальну продуктивність підприємства. Так, у науковій статті Савченко М. В. та Пилипенко А. О. [6] доведено, що ефективне управління персоналом потребує комплексної оцінки, яка поєднує теоретичні підходи з практичними аспектами. Автори, дослідивши методики оцінки персоналу, виділили індикатори, які використовуються для оцінки інтегрального показника та які було згруповано у такі блоки: відбір персоналу; кваліфікація персоналу; ефективність роботи персоналу; мотивація персоналу; створення умов праці; інформаційне забезпечення та розвиток і навчання персоналу (табл.2).

Авторами статті пропонується виконувати розрахунок інтегрального показника за формулою середньої арифметичної зваженої:

$$I_{\text{інт}} = \sum I_i \times p_i, (1)$$

де p_i – ваговий коефіцієнт;

I_i – частковий індикатор.

Таблиця 2

Індикатори ефективності управління персоналом в розрізі функцій управління персоналом

Функції	Індикатор	Пояснення
Відбір персоналу	Івідб	оцінює ефективність процесу залучення нових працівників, відповідність їхньої кваліфікації та навичок вимогам підприємства, а також результативність методів відбору
Кваліфікація персоналу	Іквал	визначає рівень освіти, професійних навичок і досвіду працівників, а також відповідність їхніх компетенцій поставленим завданням.
Ефективність роботи персоналу	Іеф	вимірює продуктивність праці, виконання планових показників, якість виконуваних завдань і ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства.
Мотивація персоналу	Імот	аналізує рівень задоволеності роботою, вплив матеріальних та нематеріальних стимулів (зарплата, премії, кар'єрне зростання, корпоративна культура) на продуктивність працівників.
Створення умов праці	Іумпр	оцінює безпеку робочого середовища, забезпечення комфортних умов (освітлення, температура, технічне оснащення), а також відповідність робочого місця санітарним і технологічним нормам.
Інформаційне забезпечення	Іінф	передбачає наявність доступу до необхідної інформації, рівень комунікації в колективі, використання сучасних інформаційних систем для підвищення ефективності роботи.
Розвиток і навчання персоналу	Інавч	аналізує можливості для підвищення кваліфікації працівників, організацію тренінгів, професійного навчання та перспективи кар'єрного зростання.

Джерело: складено автором на основі [6]

Інтегральний показник ефективності управління персоналом розраховується на основі індикаторів і дозволяє об'єктивно оцінити якість

кадрової політики підприємства, виявити слабкі місця та прийняти обґрунтовані управлінські рішення.

Отже, на основі отриманого інтегрального показника можна зробити такі висновки про ефективність управління персоналом:

- якщо інтегральний показник низький, необхідно посилити слабкі місця (наприклад, покращити систему мотивації або навчання);
- якщо показник високий, можна підтримувати ефективні механізми управління та впроваджувати нові методи розвитку персоналу;
- моніторинг показника у динаміці дозволяє оцінювати ефективність змін у кадровій політиці.

Результативне управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні прибутковості та конкурентних переваг підприємства. Для покращення ефективності роботи з кадрами необхідно:

- впровадити систематичне планування та підбір персоналу, а також розробити ефективну стратегію залучення кваліфікованих працівників для задоволення потреб організації;
- підвищити ефективність мотиваційної системи, що забезпечить збільшення доходів співробітників і гармонійне співвідношення між витратами та результатами їхньої роботи;
- визначити чіткі стандарти для оцінки професійних здібностей співробітників, а також запровадити механізм регулярного моніторингу їхньої діяльності;
- розвивати комплексну систему навчання персоналу, орієнтуючись на прогнозовані потреби та інтегруючи інноваційні підходи до навчальних програм;
- налагодити тісну співпрацю з навчальними установами і активно залучати молодих спеціалістів для зміцнення кадрового потенціалу підприємства;
- підвищити рівень комунікації всередині колективу, організовуючи регулярні зустрічі та обговорення, що дозволить ефективно вирішувати робочі питання та підтримувати позитивну атмосферу;
- запровадити сучасні технології для автоматизації процесів управління персоналом, що дозволить оптимізувати витрати та знизити адміністративне навантаження;
- розвивати корпоративну культуру, акцентуючи увагу на етиці, взаємоповазі та інклюзивності, що позитивно вплине на ефективність роботи колективу.

Отже, запровадження зазначених напрямів підвищення ефективності управління персоналом дозволить не лише покращити організаційні процеси на підприємстві, а й забезпечити стабільний розвиток та конкурентоспроможність.

Висновки. Ефективне управління персоналом є важливим фактором успіху підприємства в умовах економічної нестабільності та змін на ринку праці. Для досягнення високих результатів необхідно запровадити комплексний підхід до управління, який охоплює відбір, навчання, мотивацію та оцінку ефективності працівників. Інтегральний показник ефективності дозволяє об'єктивно оцінити

кадрову політику підприємства та виявити слабкі місця для подальшого вдосконалення.

Запровадження системи моніторингу, вдосконалення мотиваційних систем та навчання працівників сприятиме підвищенню продуктивності, зменшенню витрат і збільшенню прибутковості. Крім того, розвиток комунікації, сучасних технологій та корпоративної культури допоможе зміцнити кадровий потенціал і покращити атмосферу в організації. Впровадження цих заходів забезпечить стабільний розвиток і конкурентоспроможність підприємства.

Література:

1. Продіус О.І., Лобінцева В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. Економіка: реалії часу. 2020. № 4 (50). С. 57-65. DOI: 10.15276/ETR.04.2020.8. DOI: 10.5281/zenodo.4498108.
2. Подольська О. В., Оберемок В. В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. Випуск 193. Харків: ХНТУСГ. 2018. С. 284-290.
3. Дзямулич М. І., Урбан О. А. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Випуск 17 (67). Луцьк, 2020. С. 82–88
4. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. №35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
5. Лопатюк Р. І. Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 277-282.
6. Савченко М. В. Системний підхід до інтегральної оцінки ефективності управління персоналом підприємства. Економіка і організація управління. № 2 (42). 2021. С.39-45. DOI: 10.31558/2307-2318.2021.2.4

Вознюк Роман Вікторович,

магістр, Національний університет «Острозька академія»

Науковий керівник: Топішко Наталія Петрівна,

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

МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. Аналіз і оптимізація логістичних витрат є критично важливими для ефективного управління підприємствами, особливо у складних ринкових умовах. Проблема полягає у відсутності універсальних підходів до оцінки та управління цими витратами, що обмежує можливості підприємств щодо зниження витрат, підвищення прозорості логістичних процесів та забезпечення конкурентоспроможності. Виявлення найбільш витратних етапів, застосування сучасних методів аналізу та розробка інструментів оптимізації є актуальними завданнями для розвитку економіки підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Світлана Нікшич у своїй роботі досліджує слабоструктуровані складові логістичних витрат, що є однією з основних проблем машинобудівних підприємств. Авторка акцентує увагу на важливості врахування специфіки галузі при розробці моделей аналізу витрат. Ірина Садовська, Катерина Нагірська та Богдан Гаврилюк у своєму дослідженні зосередились на організації управлінського обліку логістичних витрат, наголошуючи на важливості інтеграції цього процесу у загальну стратегію підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності. Галина Чубірка запропонувала ефективні методи оптимізації витрат у ринкових умовах, які включають як економіко-математичне моделювання, так і SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін логістичних процесів.

Джанлука Карлі та Маттео Канаварі дослідили концептуальні моделі впровадження систем калькуляції витрат у фермерських господарствах, які можуть бути адаптовані для інших галузей. Аурора Бонташ і Крістіан Бонташ провели порівняння між методами калькуляції витрат, демонструючи, як різні підходи можуть впливати на точність аналізу. Райнер Гьокс дослідив стратегічне трансферне ціноутворення та його роль у побудові прозорої системи обліку, що підвищує ефективність логістичних рішень.

Мета і завдання дослідження. Метою є створення багатофункціонального інструментарію для аналізу та оптимізації логістичних витрат підприємств. Завданнями є:

- дослідження існуючих методів оцінки витрат для визначення їх ефективності у різних умовах;

- виявлення слабких місць у логістичних системах підприємств;
- розробка інноваційних підходів до управління витратами, що включають автоматизацію процесів і впровадження математичного моделювання;
- впровадження інтегрованої системи обліку витрат, яка б дозволила враховувати як змінні, так і постійні витрати.

Виклад основного матеріалу. Аналіз логістичних витрат на підприємствах є важливим елементом управління, який сприяє оптимізації процесів та підвищенню ефективності всієї логістичної системи. Постійний моніторинг таких витрат дозволяє підприємствам забезпечити раціональне використання ресурсів і зниження операційних витрат.

Одним із ключових завдань аналізу є вибір оптимального вирішення часткових питань у логістичній системі, що передбачає оцінку альтернативних підходів до організації транспортування, зберігання та управління запасами. Це включає порівняння витрат за різними методами доставки, оренди складських приміщень чи використання технологій автоматизації [1; 2].

Другий важливий аспект – облік економічного ефекту заходів щодо оптимізації логістики. Наприклад, впровадження системи управління складом (WMS) може зменшити витрати на зберігання і скоротити час обробки замовлень, хоча початкові витрати можуть бути значними. Такий облік дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо доцільності впровадження змін [2].

Третім завданням є оцінка окупності витрат на логістичні процеси, яка дозволяє визначити, наскільки швидко інвестиції в удосконалення логістики компенсуються за рахунок зменшення витрат і підвищення продуктивності. Наприклад, витрати на оновлення транспортного парку можна порівнювати з економією на ремонті та зменшенням часу простою [2].

Окрему увагу слід приділити визначенню пріоритетності вдосконалення логістичних процесів. Це дозволяє спрямувати зусилля на найбільш витратні або проблемні етапи, такі як управління запасами чи зниження витрат через неефективне транспортування. Також варто враховувати мотивацію працівників, залучених до логістичних процесів, через створення стимулюючих програм [2].

Аналіз логістичних витрат дозволяє підприємствам виявляти слабкі місця. Наприклад, зайві витрати на складування чи нераціональні маршрути транспортування і оперативно їх усувати. Крім того, такий аналіз дає змогу враховувати зовнішні фактори, як-от зміни вартістю палива, вплив конкуренції або нові вимоги споживачів [2].

Методи аналізу та оцінки логістичних витрат спрямовані на виявлення чинників, що впливають на їхній рівень, а також на розробку заходів для оптимізації витрат, а саме:

- метод порівняльного аналізу, який передбачає співставлення фактичних витрат із плановими або галузевими показниками для визначення відхилень.

- факторний аналіз допомагає оцінити вплив різних факторів, таких як обсяг перевезень, рівень складських запасів або зміни тарифів на транспорт, на загальні витрати.

- метод структурного аналізу використовується для розподілу витрат за різними елементами (транспортні, складські, адміністративні тощо) з метою ідентифікації найбільш витратних процесів.

- АВС-аналіз дозволяє визначити ключові витрати, які формують основну частину загальних логістичних витрат, і спрямувати зусилля на їх оптимізацію.

- XYZ-аналіз оцінює стабільність витрат у часі та допомагає приймати рішення щодо управління ними залежно від прогнозованості.

- метод аналізу "витрати-обсяг-прибуток" (CVP) визначає взаємозв'язок між логістичними витратами, обсягом перевезень чи виробництва та прибутковістю, що дає змогу знаходити оптимальні обсяги логістичних операцій.

- метод маржинального аналізу допомагає оцінити ефективність змінних витрат і їхній вплив на загальну собівартість.

- метод нормування витрат передбачає встановлення нормативів на основі історичних даних або галузевих стандартів для контролю та планування витрат.

- економіко-математичне моделювання дозволяє будувати моделі оптимізації логістичних процесів, враховуючи множини змінних і обмежень.

- метод SWOT-аналізу допомагає оцінити сильні й слабкі сторони поточної логістичної системи з точки зору витрат, а також знайти можливості для зниження витрат і запобігання ризикам.

- бенчмаркінг порівнює витрати підприємства з найкращими галузевими практиками, що сприяє впровадженню ефективних рішень.

- метод аналізу життєвого циклу витрат враховує всі витрати, пов'язані з логістичним процесом, починаючи від закупівлі сировини і закінчуючи доставкою готової продукції споживачу.

- імітаційне моделювання дозволяє оцінити вплив змін у логістичних процесах на витрати без реального впровадження таких змін.

- метод кореляційно-регресійного аналізу допомагає виявити залежності між витратами та іншими показниками логістичної діяльності, такими як відстань перевезень або частота замовлень.

Усі ці методи сприяють комплексному аналізу витрат, дозволяючи підприємствам приймати ефективні управлінські рішення для

зменшення логістичних витрат та підвищення конкурентоспроможності [3].

Сучасні інструменти аналізу дозволяють структурувати дані про логістичні витрати та приймати ефективні управлінські рішення. Регулярний моніторинг забезпечує зниження витрат, підвищення прозорості логістичних процесів.

Інтеграція аналізу логістичних витрат у загальну стратегію компанії дозволяє не лише оптимізувати окремі процеси, а й забезпечити загальну конкурентоспроможність логістичної системи. Наприклад, перехід на "зелену логістику" може зменшити витрати на енергоресурси і водночас покращити імідж компанії.

Важливим є системний підхід до аналізу, який враховує не лише прямі витрати (такі як паливо чи складське обладнання), але й непрямі (наприклад, втрати через несвоєчасну доставку чи низьку якість логістичного обслуговування). Такий підхід сприяє раціональному плануванню і створює основу для довгострокового зниження витрат.

Отже, аналіз логістичних витрат є критично важливим для підприємств, які прагнуть досягти стабільності, ефективності та відповідності ринковим вимогам. Він забезпечує не лише контроль над витратами, а й стимулює інновації у логістичних процесах.

У світовій практиці відомі такі методи обліку логістичних витрат: standart costing; direct costing; absorption costing [3; 4].

Метод standart costing є одним із ключових інструментів для управління логістичними витратами, що базується на попередньо встановлених стандартах витрат. Стандарти визначаються на основі історичних даних, нормативів або прогнозів, що дозволяє створити модель оптимальних витрат для виконання логістичних операцій. Основною метою цього підходу є порівняння стандартних витрат із фактичними, що виникають у процесі діяльності підприємства. Виявлені відхилення аналізуються для виявлення причин і пошуку шляхів їх усунення. Стандарти можуть охоплювати витрати на транспортування, складування, вантажно-розвантажувальні роботи, управління запасами та інші логістичні процеси. За допомогою standart costing компанія може забезпечити більш точне бюджетування та контроль за витратами, уникнувши перевитрат. Цей підхід сприяє підвищенню фінансової дисципліни, оскільки всі витрати чітко зіставляються із заданими нормативами. Аналіз відхилень дозволяє вчасно виявляти недоліки в управлінні логістикою, наприклад, низьку ефективність використання ресурсів або перевищення транспортних витрат.

Застосування standart costing є особливо корисним для великих підприємств із розгалуженою логістичною системою, де витрати важко контролювати без чіткої системи обліку. Метод також використовується для оцінки ефективності впровадження нових технологій або змін у логістичних процесах. Крім того, standart costing

дає змогу оцінити роботу персоналу шляхом порівняння фактичних результатів із встановленими стандартами. Цей підхід підтримує процес прийняття управлінських рішень, забезпечуючи даними для розробки стратегій оптимізації витрат. Завдяки йому підприємство може визначити найбільш витратні ділянки в логістиці та розробити заходи для зниження витрат. Наприклад, за результатами аналізу можуть бути прийняті рішення про зміну постачальників, оптимізацію транспортних маршрутів або автоматизацію складських операцій. Однак *standart costing* має певні обмеження. Він залежить від точності стандартів, які можуть застаріти в умовах мінливого ринку. Аналіз відхилень вимагає додаткових ресурсів, що може стати тягарем для малого бізнесу. Однак, цей метод залишається ефективним інструментом для управління логістичними витратами, підвищуючи прозорість і ефективність діяльності компанії [5].

Метод *direct costing* є підходом до обліку витрат, який концентрується виключно на змінних витратах, безпосередньо пов'язаних із логістичними процесами. Цей метод відокремлює змінні витрати (такі як транспортні витрати; витрати на зберігання; оплату праці персоналу, залученого до логістичних операцій; витрати на матеріали) від постійних витрат, які залишаються незмінними незалежно від обсягу діяльності. Основна мета *direct costing* – спрощення аналізу логістичних витрат і підвищення точності оцінки змінних витрат. Цей підхід дозволяє зосередитися на витратах, які змінюються залежно від обсягу продукції, що переміщується, зберігається чи доставляється. Постійні витрати, такі як оренда складів, амортизація обладнання або адміністративні витрати, не враховуються в розрахунках собівартості в рамках цього методу.

Direct costing надає можливість підприємствам краще розуміти, як змінні витрати впливають на прибутковість логістичних операцій. Він є корисним для короткострокового планування та прийняття рішень, наприклад, при виборі економічно вигідного маршруту доставки або способу зберігання. Оскільки постійні витрати не враховуються, цей підхід дозволяє спрощувати калькуляцію витрат на одиницю продукції чи замовлення. Цей метод широко використовується для аналізу точки беззбитковості, коли підприємство оцінює, який обсяг продажів потрібен для покриття змінних витрат і отримання прибутку. Він також застосовується для визначення доцільності виконання додаткових замовлень або запуску нових логістичних проектів. Перевагою *direct costing* є його простота і швидкість застосування, що особливо важливо для підприємств із високою динамікою операцій.

Водночас метод має і певні обмеження. Так він не враховує постійні витрати, що може призвести до неповної картини загальних витрат підприємства. *Direct costing* менш придатний для довгострокового фінансового планування, де необхідно враховувати всі витрати. Разом з тим, *direct costing* є ефективним інструментом для

оперативного управління логістикою, зокрема в умовах швидких змін попиту або ринку. Він дозволяє швидко реагувати на зміни в структурі витрат і приймати рішення, що сприяють зниженню змінних витрат. Цей підхід допомагає підприємствам забезпечити гнучкість і конкурентоспроможність у логістичних процесах [6; 7].

Метод *absorption costing* є підходом до обліку логістичних витрат, який враховує всі витрати, як змінні, так і постійні. Він дозволяє отримати повне уявлення про собівартість логістичних операцій, оскільки до аналізу включаються всі види витрат, пов'язаних із транспортуванням, зберіганням, вантажопереробкою, оплатою праці, амортизацією обладнання, орендою складських приміщень і адміністративними витратами. *Absorption costing* забезпечує повне відображення загальних витрат підприємства, що є критично важливим для довгострокового фінансового планування та оцінки прибутковості. Цей метод підходить для компаній, які прагнуть аналізувати загальну вартість логістичних процесів та інтегрувати їх до загальної структури витрат. Оскільки всі витрати розподіляються між продукцією або послугами, метод *absorption costing* сприяє більш точному визначенню вартості кожного замовлення чи операції. Це особливо корисно для підприємств із багаторівневою логістичною інфраструктурою, де витрати можуть бути значно диференційовані.

Цей підхід є важливим для аналізу рентабельності, оскільки дозволяє включити постійні витрати, які залишаються незмінними незалежно від обсягів діяльності. Наприклад, витрати на утримання складів або амортизацію транспортного обладнання розподіляються між усіма операціями, що забезпечує реалістичне уявлення про загальні витрати. *Absorption costing* також допомагає встановлювати ціни на продукцію чи послуги з урахуванням усіх витрат, що є важливим для формування конкурентної стратегії.

Проте метод має свої обмеження, зокрема ускладнення розрахунків і можливість заниження ефективності у короткостроковій перспективі, коли аналіз змінних витрат є важливішим. Однією з переваг *absorption costing* є його відповідність вимогам бухгалтерського обліку та звітності, що дозволяє інтегрувати його результати у фінансові звіти підприємства. Метод забезпечує гнучкість у виборі підходів до обліку залежно від стратегічних цілей компанії [7; 8].

Цей метод корисний для великих підприємств, які потребують детального аналізу витрат у межах складних логістичних систем. Він дозволяє приймати стратегічні рішення щодо оптимізації постійних витрат і управління ресурсами. У результаті *absorption costing* допомагає створити стійку фінансову основу для ефективного управління логістикою.

Кожен метод обліку логістичних витрат має свої переваги та обмеження, що визначають їхні сфери застосування. *Standard Costing* є

ефективним інструментом для контролю витрат і планування, проте його гнучкість обмежена в умовах динамічного ринку. Direct Costing забезпечує швидкий аналіз змінних витрат, але ігнорування постійних витрат ускладнює його використання для довгострокового планування. Absorption Costing надає найбільш повне уявлення про собівартість завдяки врахуванню всіх витрат, хоча потребує більше ресурсів для реалізації. Вибір методу залежить від стратегічних цілей компанії, характеру логістичних операцій і необхідного рівня деталізації обліку.

Висновки. Логістичні витрати є критично важливим фактором для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємств, адже вони безпосередньо впливають на загальні витрати і рентабельність бізнесу. Аналіз та оптимізація цих витрат дозволяють знижувати операційні витрати, покращувати управлінську прозорість і адаптуватися до змін на ринку. Використання сучасних методів, таких як імітаційне моделювання, SWOT-аналіз, direct costing та absorption costing, дає можливість підприємствам не лише покращувати внутрішні процеси, але й створювати стратегічні плани з урахуванням змінних і постійних витрат. Це дозволяє ефективно управляти витратами, виявляти проблемні етапи в логістичних процесах і вчасно вживати коригувальних заходів.

Інтеграція інноваційних інструментів у логістичні системи підприємств є важливим кроком до підвищення їхньої ефективності та стійкості. Використання сучасних технологій, таких як автоматизовані системи управління складом (WMS), економіко-математичне моделювання та аналіз життєвого циклу витрат, дозволяє значно зменшити витрати на логістичні операції і покращити якість обслуговування клієнтів. Крім того, перехід на "зелену логістику" та застосування стимулюючих програм для персоналу допомагають знизити витрати на енергоресурси та підвищити ефективність роботи всієї команди, що сприяє збереженню стійкої конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Література:

1. Методи оцінки логістичних витрат та шляхи їх оптимізації. веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/5149904/page:4/> (дата звернення 23.11.2024).
2. Нікшич С, Міланівна. Оцінювання слабоструктурованих складових логістичних витрат машинобудівних підприємств. 2008. PhD Thesis. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування)». Львів. 2008. 24 с.
3. Садовська І, Нагірська К, Гаврилюк Б. Організація управлінського обліку логістичних витрат. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки, 2024. № 77. С. 20-25.

4. Системи обліку логістичних витрат. веб-сайт. URL: <https://moodle.znu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=441622>.
5. Чубірка Г. Методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка, 2016. № 2. С. 118-124.
6. Carli G, Canavari M. Introducing direct costing and activity based costing in a farm management system: A conceptual model. *Procedia Technology*, 2013. № 8. P. 397-405.
7. Aurora B, Bontaş C. The cost of production under direct costing and absorption costing—a comparative approach. *Annals of the Constantin Brâncuşi University of Târgu Jiu, Economy Series*, 2013. № 2. P. 23-129.
8. Göx R. F. Strategic transfer pricing, absorption costing, and observability. *Management Accounting Research*, 2000. № 11.3. P. 327-348.

Гонта Роман Михайлович,

студент, Національний університет «Острозька академія».

ДИВІДЕНДНЕ ТА ВАРТІСНЕ ІНВЕСТИВАННЯ В ПАЙОВІ ІНСТРУМЕНТИ БІРЖОВОГО ФОНДОВОГО РИНКУ

Постановка проблеми: У сучасних умовах фінансового ринку зростає зацікавленість інвесторів у використанні різних стратегій інвестування для досягнення максимальної ефективності та отримання прибутку. Одним із найпоширеніших підходів до інвестування є дивідендне та вартісне інвестування в пайові інструменти біржового фондового ринку. Дивідендне інвестування спрямоване на отримання стабільного потоку дивідендів від акцій чи інших пайових інструментів, тоді як вартісне інвестування спрямоване на отримання прибутку через зростання вартості цих інструментів на ринку. Однак, не дивлячись на очевидні переваги кожного з цих підходів, існують певні проблеми та ризики, пов'язані з їх застосуванням, які потребують додаткового дослідження та аналізу.

Серед основних проблем, які потребують уваги дослідників та інвесторів, можна виділити:

- ризик фінансових втрат.
- ефективність стратегій.
- диверсифікація портфеля.
- ринкові умови.
- податкові аспекти.

Для вирішення цих проблем потрібно провести дослідження, яке дозволить краще зрозуміти переваги та недоліки кожного з підходів та розробити оптимальні стратегії інвестування на фондовому ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій: Дослідження демонструють, що в різних ринкових умовах дивідендне та вартісне інвестування можуть мати різні рівні доходності. У періоди стабільного ринку дивідендне інвестування може бути більш привабливим через стабільний потік дивідендів, тоді як в періоди високої ринкової волатильності вартісне інвестування може надати кращу доходність завдяки потенційному зростанню вартості активів.

Дослідники наголошують на важливості розумної диверсифікації портфеля для зменшення загальних ризиків. Правильне поєднання дивідендних та вартісних інвестицій може допомогти забезпечити стабільний дохід та потенційний рост капіталу.

Останні дослідження вказують на важливість врахування податкових наслідків при прийнятті рішення щодо дивідендного та вартісного інвестування. Податкове законодавство може суттєво вплинути на реальну доходність інвестицій, тому необхідно ретельно розглядати цей аспект.

Мета дослідження: вивчити ефективність та ризики дивідендного та вартісного інвестування в пайові інструменти на біржовому фондовому ринку з метою розробки рекомендацій щодо оптимального використання цих стратегій

для досягнення максимального фінансового результату та мінімізації ризиків для інвесторів.

Завдання дослідження:

- провести літературний огляд з питань дивідендного та вартісного інвестування, а також засвоїти теоретичні підходи до аналізу інвестиційних стратегій.
- дослідити вплив різних факторів, таких як ринкові умови, податкові обмеження та інші, на результативність дивідендного та вартісного інвестування.
- розробити рекомендації щодо побудови оптимального інвестиційного портфеля на основі результатів дослідження.

Виклад основного матеріалу. Біржовий фондовий ринок є ключовим складовим елементом сучасної фінансової інфраструктури, що надає інвесторам широкий вибір інструментів для розміщення вільних коштів. Обсяги інвестування у фінансові активи постійно зростають, що робить вивчення специфіки інвестування в окремі фінансові інструменти актуальним напрямом теоретичних та прикладних досліджень.

Сьогоднішні біржові майданчики пропонують широкий спектр фінансових інструментів, які стають все складнішими, ускладнюючи процес інвестування та вимагаючи професійного підходу. Проте поява нових інструментів відкриває можливості для застосування різноманітних інвестиційних стратегій та, за відповідних умов, отримання вищих прибутків порівняно з традиційними інструментами [1, с. 27].

Зміни в зовнішньому середовищі мають значний вплив на фінансові ринки, що призводить до збільшення ризиків інвестування та ускладнює точність їх передбачення. У періоди економічної нестабільності спостерігається тенденція вкладання капіталу у фінансові активи високої якості, що робить акції, зокрема, пайові цінні папери, привабливими для інвестування. Цей фінансовий інструмент повністю відповідає всім критеріям інвестиційного активу та надає інвесторам можливість досягнення різних інвестиційних цілей з фінансовою вигодою в довгостроковій перспективі [2, с. 61].

Інвестування в акції є типовим прикладом довгострокового інвестування, яке має свою специфіку. Основними цілями такого інвестування є збільшення капіталу та забезпечення стійкого потоку доходів. Перше зазвичай досягається через стратегію вартісного інвестування, а друге – через дивідендне інвестування. Оскільки ціль визначає стратегію, важливо розрізняти ці дві підходи [2, с. 62].

Прихильники дивідендного інвестування сподіваються на отримання стабільного доходу від своїх інвестицій, який визначається регулярними виплатами дивідендів при утриманні акцій. Їх вибір компаній ґрунтується на аналізі минулих дивідендних виплат та оцінці потенціалу компаній продовжувати ці виплати в майбутньому [3, с. 92].

У випадку вартісного інвестування інвестор сподівається на зростання вартості свого капіталу завдяки збільшенню ринкової вартості акцій у його портфелі. Такий інвестор шукає акції, вартість яких очікується зростати,

інвестуючи у компанії з потенціалом розвитку, незважаючи на те, що їхня вартість може бути "недооціненою" на ринку [3, с. 95].

Обидва типи інвестування вимагають глибокого фундаментального аналізу галузі, компаній, тривалих тенденцій споживчого попиту, а також прогнозування впливу різних факторів на майбутню вартість акцій. У динамічному і непередбачуваному світі, формування інвестиційного портфелю та вибір акцій на сьогодні в основному покладають на плечі великих брокерських компаній, які спираються на аналіз аналітиків та прогнози розвитку ринків та компаній [4, с. 50].

Водночас, процес глобалізації біржових фінансових ринків та прогрес у сфері Інтернет-технологій розширюють можливості для приватних інвесторів будь-якого рівня капіталу, щоб здійснювати інвестиції в акції. Це, разом із зростанням загального рівня фінансової грамотності серед населення, може призвести до подальшого збільшення обсягів угод з купівлі акцій на біржових майданчиках з участю приватних інвесторів.

Інвестор, який має намір розмістити вільні фінансові кошти у акції з метою отримання прибутку, повинен керуватися такими принципами:

- Забезпечити належний рівень диверсифікації вкладень: інвестиційний портфель має включати акції компаній різних країн та ринкових сегментів. При цьому структура портфелю повинна відповідати рівню очікуваного доходу та прийнятного ризику.

- Оскільки інвестування в акції передбачає довгострокові фінансові зобов'язання, необхідно докладно аналізувати фундаментальні фактори, які в майбутньому можуть вплинути на економіку та бізнес. Ці фактори значно впливають на доходність та ризики інвестицій.

- Для реалізації дивідендної стратегії у складі портфелю слід мати акції «блакитних фішок» та «дивідендних аристократів», які відзначаються стабільністю прибутків та виплат навіть у кризові періоди.

- Отримання вищої доходності неможливе без збільшення ризику. Тому, вирішуючи вкладати у вартісні інструменти, інвестор повинен визначити свою терпимість до ризику та побудувати інвестиційну стратегію відповідно до цього.

Висновки. Дивідендне та вартісне інвестування в пайові інструменти біржового фондового ринку є двома ключовими стратегіями, які приваблюють інвесторів з різним рівнем ризику та доходності. Обидва підходи мають свої особливості та переваги, і їх вибір залежить від інвесторських цілей, ризикової толерантності та стратегічного плану.

Дивідендне інвестування спрямоване на отримання стабільного потоку доходу від дивідендних виплат. Це варіант ідеальний для інвесторів, які шукають надійний та стабільний джерело пасивного доходу. Проте, успішне дивідендне інвестування вимагає обережного вибору акцій, включаючи «блакитні фішки» та «дивідендні аристократи», які відзначаються стабільністю та регулярними виплатами дивідендів навіть у складних економічних умовах.

Насупроти, вартісне інвестування спрямоване на зростання вартості капіталу у майбутньому. Цей підхід дозволяє інвесторам отримувати прибуток не тільки від поточних доходів, але й від збільшення ринкової вартості акцій.

Вартісне інвестування передбачає аналіз фундаментальних чинників, таких як фінансовий стан компаній та макроекономічні тенденції, для вибору акцій з потенціалом досягнення значного зростання вартості.

З огляду на високий рівень глобалізації та доступність інформації через Інтернет, інвесторам надається можливість легко диверсифікувати свій портфель та вибрати оптимальні акції для обох стратегій інвестування. Проте, важливо мати на увазі, що кожна з цих стратегій має свої ризики, і їхнє успішне втілення вимагає тщательного аналізу та планування з боку інвестора.

Література:

1. Гриценко В.В. Інвестиційні фонди: стан та перспективи розвитку. Вісник економічної науки України. 2008. №2. С. 27-31
2. Стефанович Є.А. Інвестиційна діяльність як економічне явище. Економіка та держава. 2010. № 11. С. 60–64.
3. Щукін Б. М. Інвестування: Курс лекцій. К. : МАУП, 2004. 216 с.
4. Череп А. В. Інвестиційна діяльність в Україні: стан та шляхи її активізації. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво : науково-виробничий журнал. 2011. № 3. С.48-52

Горбань Катерина Дмитрівна,
магістриня, Національний університет «Острозька академія».
Науковий керівник: Топішко Наталія Петрівна,
к.е.н., доцентка кафедри менеджменту і маркетингу

ПЕРСОНАЛ-МАРКЕТИНГ ТА КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ. ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО СКЛАДУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ШТАТНА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

Постановка проблеми. Персонал – це найважливіший фактор в організації, адже людей не можна порівнювати з технікою чи обладнанням, їх потенціал набагато вище та різноманітніше. Тому в сучасних умовах головним критерієм успішності будь-якої організації є висококваліфікований штат співробітників, який володіє необхідними знаннями та досвідом.

Для того щоб організація займала лідируючі позиції на ринку, необхідно не тільки грамотно та раціонально використовувати персонал, але й вміло розвивати, навчати, мотивувати та організовувати його.

Абсолютною метою кадрової політики є створення професійної, високопродуктивної, відповідальної та згуртованої команди, здатної вирішити будь-яке завдання. Але, на жаль, універсального рішення для всіх організацій немає, адже на кадрову політику впливає багато чинників як зовнішніх, так і внутрішніх. Наприклад, залежно від специфіки діяльності або масштабу виробництва підхід до кадрової політики змінюватиметься.

Таким чином, ця тема є актуальною на сучасному етапі, адже правильно побудована кадрова політика позитивно впливає на ефективність діяльності всієї організації загалом. До того ж, особливо важливо сформувати адекватну кадрову політику з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб ефективно досягати поставлених цілей та залишатися конкурентними у мінливому середовищі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Багато вітчизняних та зарубіжних педагогів присвячували свої праці вивченню персонал-маркетингу та кадрової політики організації: О. Гетьман, М. Денисенко, М. Зось-Кіор, М. Сагайдак, О. Шаповал та інші вчені.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне дослідження персонал-маркетингу та кадрової політики організації; формування кадрового складу та організаційно-штатна політика організації.

Реалізація поставленої мети передбачає виконання таких завдань:

- розглянути суть та основні завдання кадрової політики організації;
- обґрунтувати місце персонал-маркетингу у функціонуванні сучасного підприємства;
- охарактеризувати етапи формування кадрового складу та організаційно-штатну політику організації.

Виклад основного матеріалу. Кадрова політика – це сукупність цілей і принципів, які визначають напрям і зміст роботи з персоналом [1, с. 5]. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей та завдань управління

людськими ресурсами, тому її вважають ядром системи роботи з людськими ресурсами.

Кадрова політика формується керівництвом організації, реалізується кадровою службою у процесі виконання працівниками своїх функцій. Кадрова політика, сприяючи досягненню цілей організації, має вирішувати такі найважливіші завдання:

- ефективно використовувати майстерність та кваліфікаційний потенціал кожного працівника;
- забезпечити організацію необхідними та зацікавленими працівниками;
- створити в організації умови для найповнішого задоволення персоналу своєю роботою, в якій він може досягти максимального самовираження;
- стимулювати та підтримувати прагнення кожного працівника до збереження гідного морального клімату в колективі;
- підтримувати серед працівників прагнення досягнення загальної вигоди всього колективу, організації загалом.

Особлива увага у кадровій політиці приділяється підготовці управлінських кадрів, що ґрунтується на поточному довгостроковому плануванні – на так званих програмах управління кар'єрою керівників. Програма передбачає індивідуальне планування кар'єри кожного управлінського працівника з урахуванням потреб організації та якостей кандидата на висування на основі різних стимулів та гарантій з перспективою просування за посадою.

Принципово важливою складовою кадрової політики має стати скоординована система оплати праці та винагороди за її результати. Вирішення цієї складної проблеми вимагає вироблення надійної оціночної системи, в якій повинні братися до уваги такі фактори, як професійні знання, стаж та досвід роботи, інтелектуальні та фізичні можливості, умови та якість праці, внесок працівника у кінцевий результат діяльності організації.

У науковій літературі прийнято виділяти декілька видів кадрової політики:

1. Пасивна кадрова політика. Керівництво не має програми дій стосовно персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків. Для такої організації характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації і т. д.

2. Реактивна кадрова політика. Керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктів, відсутність кваліфікованої робочої сили, відсутність мотивації до праці. Кадрові служби розвинені, але немає цілісної програми прогнозування розвитку персоналу [2, с. 231].

3. Превентивна кадрова політика. Керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації. Проте організація не має засобів для впливу на неї. У програмах розвитку організації містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, сформульовані завдання з розвитку персоналу. Основна проблема – розробка цільових кадрових програм.

4. Активна кадрова політика. Це раціональна кадрова політика.

5. Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому рівні, організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця відповідної кваліфікації без врахування досвіду роботи в інших організаціях. Така кадрова політика може бути адекватна для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидкий ріст і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі [3, с. 259].

6. Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається тільки з числа співробітників організації. Така кадрова політика характерна для компаній, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності.

Стратегічні та тактичні аспекти персонал-маркетингу тісно пов'язані з відповідними планами розвитку компанії. Це не тільки стосується найму і розширення штату співробітників, а й розвитку їх потенціалу, тобто нарощування та вдосконалення необхідних компетенцій. Тому завдання HR-фахівців виглядають так:

- аналіз ринку праці та існуючих трендів;
- формування портрета ідеального працівника компанії;
- створення вичерпного списку компетенцій кожної структурної одиниці компанії, прогнозування змін у необхідних знаннях і навичках;
- вивчення потреб співробітників підприємства;
- створення бренду підприємства як роботодавця;
- розробка маркетингового плану для розвитку та просування бренду роботодавця;
- реалізація маркетингових ініціатив із залучення цільової аудиторії претендентів, залучення та мотивації персоналу;
- вимірювання ефективності маркетингових зусиль серед персоналу компанії;
- оптимізація витрат на маркетинг у сфері керування персоналом.

Формування кадрового складу полягає у створенні резерву кандидатів на всі робочі місця, і служба персоналу повинна визначити оптимальну чисельність персоналу, уникаючи нестачі або надлишку працівників [5, с. 110].

Крім того, при наборі співробітників необхідно враховувати специфіку організації та вимоги до кандидатів. Наприклад, якщо компанія працює у сфері високих технологій, то необхідно залучати висококваліфікованих фахівців з відповідною освітою та досвідом роботи.

Для залучення кандидатів до організації можна використовувати різні методи та інструменти, такі як розміщення вакансій на спеціалізованих сайтах, проведення конкурсів та інтерв'ю, участь у кар'єрних ярмарках, рекламні кампанії тощо. Необхідно приділяти увагу не тільки набору нових співробітників, але і їх адаптації та розвитку в організації.

Таким чином, формування кадрового складу є непростим і дуже багатостороннім питанням. Однією з основних завдань кадрової служби є

забезпечення відповідності кадрового складу організації її виробничим завданням. Для цього необхідно мати уявлення про стратегію, структуру та напрямки діяльності компанії, а також про прийнятну для неї організаційну культуру. На основі цих даних, кадрова служба може розпочати пошук та відбір необхідних кандидатів.

Залежно від обставин кадрова служба може використовувати як внутрішні, так і зовнішні джерела для комплектування кадрами. Внутрішні джерела можуть включати вже існуючих співробітників, які можуть бути переведені на інші посади або підвищені в статусі. Зовнішні джерела можуть містити пошук кандидатів на ринку праці або використання послуг рекрутингових агентств.

Однак процес набору кандидатів не завжди проходить безпроблемно, оскільки на нього можуть впливати різні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Наприклад, до кандидатів можуть пред'являтися різні вимоги та кваліфікаційні характеристики, а також конкуренція на ринку праці може вплинути на кількість претендентів на вакансію.

Щоб максимально ефективно проводити процес набору кандидатів, кадрова служба повинна вміти швидко адаптуватися до змін ринку праці та організації. Також важливо приділяти увагу зручності та привабливості умов роботи, бонусам та компенсаціям, а також іміджу компанії та її репутації на ринку праці.

Для компаній важливо вміти використовувати внутрішні джерела залучення кандидатів, тобто своїх співробітників для заміщення відкритих вакансій. У ряді країн, наприклад, у Японії, перш ніж шукати нових працівників на ринку праці, компанії проводять внутрішні конкурси на заміщення вакансій серед своїх співробітників. Це дозволяє зміцнити єдність колективу та підвищити моральний дух працівників. Крім того, компанії можуть створювати матриці переміщень для своїх керівників, які відображають можливі переміщення кожного з них та готовність до обіймання наступної посади в компанії. Набір персоналу із внутрішніх джерел може бути здійснений різними методами [6, с. 712].

Внутрішній конкурс – цей метод дуже популярний у західних компаніях. Він полягає в тому, що надається оголошення внутрішнього конкурсу на заміщення вакансій, а також заклик до всіх працюючих порекомендувати на роботу своїх друзів та знайомих. Внутрішній набір персоналу може бути особливо корисним у тих випадках, коли необхідно формування мінімальної чисельності персоналу або при перерозподілі та переміщенні персоналу. Крім того, використання внутрішніх джерел набору персоналу може сприяти зміцненню морального клімату в колективі та підвищенню віри працівників до своєї організації. Однак, при цьому необхідно переконатися, що кандидат відповідає вимогам вакансії.

Поєднання посад. У випадках, коли необхідно виконати невеликий обсяг роботи або якщо працівник потрібний на короткий період часу, доцільно використати можливість самим працівникам фірми поєднувати посади.

Ротація. Тактика, яка називається ротацією, є одним із внутрішніх джерел комплектування управлінських кадрів, яка може бути дуже корисною для деяких організацій, особливо для тих, які перебувають у стадії швидкого розвитку.

Ротація такого роду зазвичай сприяє розширенню знань і досвіду, підвищенню рівня професійної компетенції і в результаті призводить до кар'єрного зростання співробітників в організації.

У підбір персоналу із зовнішніх джерел входять люди, які можуть працювати в організації, але на даний момент не працюють у ній. Серед них можуть бути як ті, хто вже раніше звертався до організації для працевлаштування і перебуває у списку очікування, так і ті, хто ще не був знайомий із організацією. Деякі компанії використовують місцеві центри зайнятості, щоб знайти необхідний персонал, особливо для виконання простих завдань, які не потребують великої кваліфікації та можуть бути виконані за неповний робочий день. Зазвичай через ці служби знаходять роботу фахівці, які втратили роботу через банкрутство та пройшли перепідготовку для освоєння нової професії [7, с. 149].

Багато HR-менеджерів вдаються до послуг агенцій з найму, щоб скоротити час і уникнути складнощів при пошуку нових співробітників. Вони надають агентству вимоги до вакансії, включаючи посаду, рівень оплати, завдання та приблизні критерії відбору. Як правило, якісна агенція надає кілька кандидатів, з яких роботодавець може самостійно обрати відповідного.

Агенції з найму можуть охоплювати широкий спектр професій та індустрій, від адміністративного персоналу до висококваліфікованих спеціалістів. Вони мають доступ до баз даних претендентів, використовують різні методи перевірки, у тому числі професійних навичок, а також можуть проводити співбесіди та перевіряти рекомендації. Найбільш успішні агенції з найму працюють із клієнтами на довгостроковій основі, прагнучи задовольнити їхні потреби в персоналі та забезпечувати високий рівень сервісу.

Для того, щоб залучити найбільш підходящих кандидатів, важливо правильно сформулювати інформаційне оголошення. В оголошенні можна відзначити деякі особливості персоналу, такі як освіта, досвід роботи або відсутність досвіду тощо. Мета такого оголошення – залучити кандидатів, які найкраще підходять для конкретної посади та які можуть зробити найбільший внесок в організацію [4, с. 355].

Перед тим, як приймати рішення про найм нових співробітників, варто розглянути всі альтернативні засоби, які можуть бути використані в організації. Наприклад, можна спробувати підвищити інтенсивність праці чи використати нові схеми виробництва, провести структурну реорганізацію чи тимчасово найняти працівників. Також можна звернутися до спеціалізованих фірм для виконання певних завдань. Визначення ефективності таких альтернативних засобів може допомогти заощадити ресурси та прийняти більш обґрунтоване рішення щодо найму нових співробітників.

Висновки. Абсолютною метою кадрової політики є створення професійної, високопродуктивної, відповідальної та згуртованої команди, здатної вирішити будь-яке завдання. Наприклад, розстановка кадрів тим чи іншим способом прямо впливатиме на продуктивність праці, а зростання цього показника є обов'язковою умовою розвитку організації загалом.

У виробництві все залежить від людей, їх умінь, навичок, кваліфікації та бажання працювати, а керівництво організації може правильно підтримувати та нарощувати дані критерії, а також керувати ними у вигляді кадрової політики.

Становлення гуманістичного підходу у менеджменті призвело до еволюції принципів підбору кадрів та управління ними. Саму організацію, процес найму, мотивації та утримання співробітників почали розглядати з позиції товарно-грошових відносин, коли компанія прагне стати привабливим продуктом, який притягує до себе професіоналів. У цій парадигмі стало очевидним, що функції персонал-маркетингу повинні відігравати помітну роль у менеджменті підприємств.

Література:

1. Гетьман О. О. Розвиток сучасних маркетингових персонал-технологій у діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2014. С. 5-15.
2. Денисенко М. П. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету КРОК. Серія: Економіка*. 2018. С. 231-238.
3. Зось-Кіор М. В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. С. 259-263.
4. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. С. 355-359.
5. Сагайдак М. П. Внутрішній маркетинг і маркетинг персоналу: порівняльний аналіз. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. С. 110-117.
6. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. С. 712.
7. Шаповал О. А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. С. 149-151.

Заяц Богдан Леонідович,
магістр, Національний університет «Острозька академія»
Науковий керівник: Топішко Наталія Петрівна,
к. е. н., доцентка кафедри менеджменту і маркетингу.

ПОВЕДІНКОВІ ТА СИТУАЦІЙНІ ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА КЕРІВНИКА

Постановка проблеми. Проблема ефективного лідерства є однією з найважливіших у будь-якій організації. Від того, наскільки вдало обраний і розвинений лідер, залежить успіх компанії, мотивація співробітників та досягнення поставлених цілей. Дослідження феномену лідерства є надзвичайно актуальним і привертає увагу як науковців, так і практиків.

Історично склалося так, що дослідження лідерства пройшли тривалий шлях розвитку: від фокусування на особистісних характеристиках лідера (так звані "великі люди") до аналізу поведінкових моделей та ситуаційних факторів, які впливають на ефективність лідерства. Сучасні підходи до розуміння лідерства все більше наголошують на взаємозв'язку між лідером, його підлеглими та контекстом, у якому відбувається лідерська діяльність.

Актуальність дослідження обумовлена кількома факторами: динамічністю сучасного бізнесу, швидкими змінами технологій, глобалізацією та підвищеною конкуренцією, які вимагають від лідерів гнучкості, адаптивності та здатності швидко приймати рішення в умовах невизначеності; розвитком командної роботи, адже все більше організацій переходять на командні форми роботи, що потребує від лідерів нових навичок – створення сприятливого клімату в команді, делегування повноважень, розвитку потенціалу співробітників; зміною цінностей працівників, які тепер прагнуть не лише матеріальної винагороди, а й самореалізації, розвитку, можливості впливати на прийняття рішень, і лідери повинні відповідати цим очікуванням; різноманітністю команд, що стають все більш різноманітними за етнічним складом, віком, досвідом, вимагаючи від лідерів вміння працювати з різними людьми, враховуючи їхні індивідуальні особливості та мотиви.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема лідерства завжди була в центрі уваги дослідників різних галузей знань: від психології до соціології та менеджменту. За останні десятиліття відбувся значний прогрес у розумінні цього феномену, що знайшло відображення у численних дослідженнях і публікаціях. Серед ключових дослідників даної тематики варто виділити:

1. Пол Херсі та Кен Бланшар. Ці дослідники розробили одну з найвідоміших ситуаційних моделей лідерства, яка підкреслює, що ефективний стиль лідерства залежить від рівня готовності підлеглих. Їх модель пропонує чотири основних стилі лідерства і допомагає лідерам вибирати оптимальний стиль в залежності від ситуації.

2. Фред Фідлер. Розробив модель контингентності, яка стверджує, що ефективність лідера залежить від відповідності його стилю лідерства ситуації.

Він виділив два основних стилі лідерства: орієнтований на завдання та орієнтований на відносини.

3. Бернард Басс. Один з провідних дослідників трансформаційного лідерства. Він розробив модель трансформаційного лідерства, яка включає такі компоненти, як харизма, індивідуалізація, інтелектуальна стимуляція та інспірація.

4. Роберт Грінліф. Він зробив значний внесок у розвиток концепції сервісного лідерства. Підкреслює, що лідери повинні служити інтересам своїх підлеглих і організації в цілому.

5. Вільям Бредфорд та Лінда Мак-Клінток. Ці дослідники розробили модель розвитку лідерства, яка акцентує увагу на важливості самосвідомості, емоційної інтелігентності та здатності до саморозвитку для лідерів.

Мета і завдання дослідження. Основна мета цього дослідження полягає у всебічному аналізі поведінкових та ситуаційних теорій лідерства, щоб визначити їхню практичну значущість у сучасних організаціях. Систематизуючи існуючі знання про різні підходи до розуміння лідерства, оцінити сильні та слабкі сторони кожної теорії, виявити універсальні принципи ефективного лідерства, які можуть бути застосовані в різних ситуаціях, і розробити практичні рекомендації для розвитку лідерських якостей та підвищення ефективності управління.

Мета та завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети було виконано низку завдань. По-перше, проведено детальний огляд літератури, що охоплює наукові праці, присвячені поведінковим та ситуаційним теоріям лідерства, з акцентом на сучасних дослідженнях. Після цього проведено порівняльний аналіз основних положень різних теорій, що дозволило визначити їхні спільні та відмінні риси. Аналіз емпіричних досліджень дав змогу вивчити результати, які підтверджують або спростовують теоретичні положення. Було ідентифіковано ключові фактори, що впливають на ефективність лідерства в різних ситуаціях, зокрема тип організації, культура та складність завдань. Наступним кроком стало створення інтегрованої моделі ефективного лідера, яка об'єднує найкращі аспекти різних теорій. На основі цього розроблено практичні рекомендації для лідерів, менеджерів та організацій щодо розвитку лідерських якостей та підвищення ефективності управління.

Виклад основного матеріалу. Серед різноманіття теорій лідерства особливе місце займають поведінкові та ситуаційні теорії. Вони стали фундаментом сучасного розуміння цього феномена. Поведінкові теорії, зосереджуючись на конкретних діях лідера, дозволяють ідентифікувати певні поведінкові шаблони, які сприяють ефективному лідерству. Ситуаційні теорії, враховуючи контекст, в якому діє лідер, допомагають зрозуміти, що один і той же стиль лідерства може бути ефективним в одній ситуації і неефективним в іншій [1].

Пропонуємо розглянути поведінкові теорії (табл. 1).

Таблиця 1

Концепції поведінкових теорій

Теорія	Ключові положення	Дослідники
Модель лідерства, орієнтованого на завдання	Лідери фокусуються на досягненні цілей, структуруванні роботи, встановленні стандартів виконання.	Університет Мічигану
Модель лідерства, орієнтованого на відносини	Лідери створюють сприятливий клімат в команді, підтримують підлеглих, виявляють турботу про їхні потреби.	Університет Мічигану
Модель лідерства Огайо	Виділяє два незалежних виміри: ініціативність структури та врахування підлеглих.	Університет Огайо

1. Модель лідерства, орієнтованого на завдання.

• **Основна ідея:** лідери, орієнтовані на завдання, фокусуються на досягненні цілей. Вони встановлюють чіткі очікування, розподіляють завдання, контролюють виконання і забезпечують, щоб робота була зроблена вчасно і якісно.

• **Ключові характеристики:**

- Структурування роботи: створення чітких планів, розподіл ролей і відповідальності.
- Орієнтація на результат: фокус на досягненні конкретних цілей.
- Контроль виконання: регулярна перевірка роботи підлеглих.

• **Переваги:**

- Ефективність у ситуаціях, коли потрібні швидкі результати або високий рівень контролю.
- Сприяє досягненню чітких цілей.

• **Недоліки:**

- Може призвести до зниження мотивації співробітників, якщо не поєднується з достатньою увагою до їхніх потреб.
- Може обмежити креативність і самостійність підлеглих.

2. Модель лідерства, орієнтованого на відносини.

• **Основна ідея:** лідери, орієнтовані на відносини, створюють сприятливий клімат в команді, підтримують своїх підлеглих і виявляють турботу про їхні потреби.

• **Ключові характеристики:**

- Створення довіри: побудова міцних відносин з підлеглими.
- Підтримка: надання допомоги і підтримки в складних ситуаціях.
- Виявлення турботи: демонстрація зацікавленості в добробуті підлеглих.

• **Переваги:**

- Сприяє підвищенню задоволеності співробітників і лояльності до компанії.
- Сприяє розвитку командного духу і креативності.

• **Недоліки:**

о Може призвести до зниження дисципліни і продуктивності, якщо не поєднується з достатньою увагою до завдань.

3. Модель лідерства Огайо.

• **Основна ідея:** Модель Огайо визначає два незалежних виміри лідерства: ініціативність структури (орієнтація на завдання) і врахування підлеглих (орієнтація на відносини).

• **Ключові характеристики:**

о Ініціативність структури: встановлення цілей, визначення ролей, розподіл ресурсів.

о Врахування думки підлеглих: вислуховування думок підлеглих, підтримка їхніх ініціатив, створення сприятливої атмосфери.

• **Переваги:**

о Дозволяє аналізувати лідерство в більш широкому спектрі, ніж просто орієнтація на завдання або відносини.

о Підкреслює важливість балансу між різними аспектами лідерства.

• **Недоліки:**

о Може бути складно точно визначити рівень ініціативності структури і врахування підлеглих у конкретного лідера.

Отже, поведінкові теорії надають нам цінні інсайти щодо того, як лідери можуть впливати на свої команди. Однак важливо розуміти, що жодна з цих теорій не є універсальною. Ефективний лідер здатний адаптувати свою поведінку до конкретної ситуації і використовувати різні стилі лідерства в залежності від потреб команди і завдання.

Якщо поведінкові теорії фокусуються на тому, що робить лідер, то ситуаційні теорії підкреслюють як і коли лідер повинен діяти. Ці теорії стверджують, що немає єдиного "правильного" стилю лідерства, оскільки ефективність лідера залежить від конкретної ситуації.

Основні ідеї ситуаційних теорій полягають у тому, що немає універсального стилю лідерства, який був би ефективним у всіх ситуаціях. Ефективність стилю лідерства залежить від багатьох факторів, таких як рівень готовності підлеглих, складність завдання, тиск часу та культура організації. Ефективний лідер повинен бути адаптивним і здатним змінювати свій стиль управління залежно від ситуації. Також дуже важливо, щоб лідери вміли аналізувати ситуацію та вибирати найбільш відповідний стиль лідерства в конкретному випадку [2].

Ситуаційні теорії важливі з кількох причин. По-перше, вони відображають динамічний характер організаційного життя, де ситуації постійно змінюються, що робить їх реалістичними. По-друге, ці теорії підкреслюють важливість адаптації лідера до змінних умов, демонструючи необхідність гнучкості. Третім фактором є їх практична цінність: вони допомагають лідерам приймати більш обґрунтовані рішення в різних ситуаціях. Нарешті, ситуаційні теорії стимулюють розвиток лідерства, спонукаючи лідерів розвивати свою самосвідомість і здатність до самоаналізу (табл. 2).

Таблиця 2

Ситуаційні теорії лідерства

Теорія	Основний принцип	Ключові змінні	Стилі лідерства
Модель ситуаційного лідерства Херсі-Бланшара	Ефективний стиль лідерства залежить від рівня готовності підлеглих.	Готовність підлеглих (здатність і бажання)	Діректива, коучинг, підтримка, делегування
Модель контингентності Фідлера	Ефективність лідера залежить від відповідності його стилю лідерства ситуації.	Відносини лідер-підлегли, структура завдання, позиція влади лідера	Орієнтований на завдання, орієнтований на відносини
Нормативна модель лідерства Врума-Йеттона	Пропонує алгоритм для вибору оптимального стилю лідерства в залежності від ситуації.	Якість рішення, прийняття рішення підлеглими, підтримка рішення підлеглими	Індивідуальне рішення лідера, консультація з окремими членами групи, групове рішення, делегування

Модель ситуаційного лідерства Херсі-Бланшара стверджує, що ефективний стиль лідерства визначається рівнем готовності підлеглих. Вона виділяє чотири основних стилі: директивний, де лідер визначає і пояснює кожен крок; коучинг, при якому лідер направляє і підтримує підлеглих; підтримуючий, де лідер створює сприятливу атмосферу і заохочує участь; та делегуючий, де лідер довіряє підлеглим приймати рішення самостійно.

Модель контингентності Фідлера стверджує, що ефективність лідера залежить від того, наскільки його стиль лідерства відповідає ситуації. Фідлер виділяє два основних стилі: орієнтований на завдання, коли лідер фокусується на досягненні цілей, та орієнтований на відносини, де лідер створює сприятливий клімат у команді.

Нормативна модель лідерства Врума-Йеттона пропонує алгоритм для вибору оптимального стилю лідерства в залежності від ситуації.

Переваги ситуаційних теорій включають їхню гнучкість, оскільки вони підкреслюють важливість адаптації до змін, реалістичність, враховуючи складність реальних ситуацій, та практичну цінність, допомагаючи лідерам приймати більш обґрунтовані рішення. Однак ці теорії мають і свої обмеження. Наприклад, може бути складно точно визначити і виміряти всі ситуаційні змінні, і вони не враховують індивідуальні особливості лідера, не всі здатні легко адаптуватися до різних ситуацій [3].

Ситуаційні теорії лідерства доповнюють поведінкові теорії і надають більш комплексне уявлення про лідерство. Вони підкреслюють важливість гнучкості і адаптації лідера до змін. Однак для ефективного лідерства необхідно враховувати як ситуаційні фактори, так і індивідуальні особливості лідера.

Висновки. Ключові висновки з дослідження лідерства вказують на необхідність комплексного підходу для досягнення успіху. Це означає поєднання розуміння поведінкових аспектів, таких як комунікація, мотивація та

делегування, з гнучкістю та адаптацією до різних ситуацій. Ситуаційні фактори, такі як рівень готовності підлеглих, складність завдання та культура організації, значно впливають на ефективність лідерства. Ефективні лідери постійно розвиваються, вчаться і адаптуються до нових викликів, розуміючи свої сильні сторони та обмеження, а також вплив своєї поведінки на інших.

Розуміння поведінкових та ситуаційних теорій лідерства має велике практичне значення. Воно допомагає у розробці програм розвитку лідерів, визначаючи ключові компетенції, які потрібно розвивати. Також ці теорії допомагають у підборі персоналу на лідерські позиції, оцінюючи, наскільки кандидат відповідає вимогам конкретної ролі та ситуації. Вони сприяють оптимізації стилю лідерства, дозволяючи адаптувати поведінку лідерів до різних ситуацій для підвищення ефективності. Крім того, ці знання допомагають створювати організаційну культуру, що сприяє розвитку лідерства, забезпечуючи середовище, в якому лідери можуть розвиватися і досягати успіху.

Отже, поєднання поведінкових та ситуаційних теорій лідерства надає потужний інструментарій для розуміння та розвитку лідерських якостей. Застосування цих знань на практиці дозволяє створювати більш ефективні організації та досягати кращих результатів.

Література:

1. Ткаченко, А. М. Поведінкові підходи в управлінні: сучасні тенденції / А. М. Ткаченко // Вісник економіки та менеджменту. – 2021. – № 4. – С. 45–57.
2. Белявцев, М. І. Ситуаційні та поведінкові підходи до лідерства / М. І. Белявцев, С. В. Лаврова // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2020. – Т. 2, № 3. – С. 79–89.
3. Лозинський, А. П. Основи ситуаційного лідерства: навч. посіб. / А. П. Лозинський. – Тернопіль: Економічна думка, 2019. – 198 с.
4. Бандура, О. П. Управління поведінкою працівників: теорія і практика / О. П. Бандура. – Київ: Центр учбової літератури, 2018. – 254 с.
5. Поведінкові та ситуаційні теорії лідерства: сучасні підходи [Електронний ресурс] / Центр досліджень управління і лідерства. – Режим доступу: <https://leadership-center.org.ua/articles>. – Дата звернення: 25.10.2024.

Зелемський Владислав Олександрович,
магістр, Національний університет «Острозька академія».
Науковий керівник: Топішко Наалія Петрівна,
к. е. н., доцентка кафедри менеджменту і маркетингу.

СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНИХ, СОЦІАЛЬНИХ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПОКАЗНИКІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: СУТНІСТЬ ТА ЗАВДАННЯ.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНІАЦІЇ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Постановка проблеми. Управління персоналом є ключовим елементом ефективного функціонування будь-якої організації. Система економічних, соціальних та організаційних показників допомагає здійснювати управління персоналом, забезпечуючи баланс між потребами працівників і стратегічними цілями організації.

Виклад основного матеріалу. Сутність цієї системи, її завдання, аспекти ефективності витрат на персонал та діяльність підрозділів з управління персоналом наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Система економічних, соціальних та організаційних показників
 управління персоналом

Показник	Тип показника	Опис
Продуктивність праці	Економічний	Вимірює результативність роботи працівників, співвідношення виробленої продукції до витраченого часу.
Рівень плинності кадрів	Соціальний	Показує частоту зміни персоналу в організації за певний період.
Коефіцієнт залученості персоналу	Організаційний	Відображає рівень залучення працівників до досягнення цілей організації.

Система показників управління персоналом включає економічні, соціальні та організаційні показники, які відображають результати діяльності працівників та впливають на розвиток організації. Економічні показники характеризують ефективність використання ресурсів, зокрема витрат на персонал. Соціальні показники спрямовані на відображення рівня соціального забезпечення, задоволеності працівників та якості робочого середовища. Організаційні показники визначають ефективність організаційних процесів та управління персоналом, які сприяють досягненню загальних цілей компанії.

- *Економічні показники* включають, зокрема, продуктивність праці, витрати на заробітну плату, рівень рентабельності персоналу та інші параметри, що відображають внесок працівників у загальний фінансовий результат організації. Вони дозволяють керівництву організації визначати економічну ефективність використання робочої сили, оцінювати окупність інвестицій у

персонал, а також порівнювати продуктивність праці між різними підрозділами або з аналогічними показниками інших компаній. Важливими аспектами економічної оцінки є аналіз загальних витрат на персонал, рівень заробітної плати, витрати на навчання та підвищення кваліфікації. Це дозволяє оптимізувати витрати та знайти шляхи підвищення рентабельності діяльності.

- *Соціальні показники* включають індекс задоволеності працівників, рівень плинності кадрів, кількість професійних захворювань та інші аспекти, які відображають якість робочого життя. Соціальна складова в управлінні персоналом є надзвичайно важливою, оскільки сприяє збереженню кадрів, підвищенню рівня лояльності та залученості працівників до виконання поставлених завдань. Соціальні показники дозволяють оцінювати ефективність внутрішньої комунікації, комфорт робочого середовища, наявність можливостей для розвитку, а також рівень добробуту працівників. Високий рівень задоволеності персоналу сприяє зменшенню плинності кадрів і підвищенню продуктивності, що позитивно впливає на загальні показники компанії.

- *Організаційні показники* включають, зокрема, ефективність системи підбору та розвитку персоналу, рівень кваліфікації працівників, а також їхній кар'єрний розвиток. Вони визначають, наскільки успішно організація управляє своїми кадровими ресурсами та яким чином процеси в організації сприяють досягненню стратегічних цілей. Організаційні показники допомагають виявити ефективність процедур підбору та найму, адаптації нових співробітників, розвитку та навчання персоналу, оцінювання продуктивності, а також кар'єрних можливостей. Важливим аспектом є аналіз корпоративної культури та її впливу на залученість працівників.

Система показників управління персоналом дозволяє мати комплексне уявлення про стан і динаміку розвитку свого людського капіталу. Вона дає можливість аналізувати результати роботи персоналу, оцінювати вплив різних факторів на продуктивність та задоволення працівників. Також система допомагає ідентифікувати слабкі місця у процесах управління та розробляти стратегії для їх удосконалення. Розробка й застосування системи показників управління персоналом дозволяє здійснювати контроль за ефективністю використання ресурсів, вчасно реагувати на проблеми та розробляти плани з покращення роботи підрозділів (табл. 2).

Таблиця 2

Завдання системи управління персоналом

Завдання	Опис
Планування людських ресурсів	Прогнозування та планування потреб у персоналі для виконання стратегічних завдань.
Підбір і найм персоналу	Забезпечення організації кваліфікованими працівниками відповідно до вимог та корпоративних цінностей.
Мотивація і стимулювання	Розробка системи винагород для стимулювання високих результатів.
Оцінка і розвиток персоналу	Оцінка ефективності праці та забезпечення професійного розвитку працівників.

Соціальна відповідальність	Створення сприятливих умов праці та соціального захисту працівників.
----------------------------	--

Основними завданнями системи управління персоналом є забезпечення ефективного використання людських ресурсів, підтримка високого рівня мотивації та залученості працівників, створення сприятливого робочого середовища та забезпечення професійного розвитку персоналу. Управління персоналом повинно також відповідати потребам стратегічного розвитку організації, допомагаючи досягати поставлених цілей і зберігати конкурентоспроможність на ринку.

До завдань управління персоналом належать:

1. Планування людських ресурсів – визначення потреби в персоналі для виконання стратегічних та тактичних завдань організації. Це передбачає прогнозування потреб у нових кадрах, оцінку наявних ресурсів і планування їх оптимального використання. Планування також включає визначення вимог до працівників, таких як професійні знання, навички, досвід, а також розробку планів залучення персоналу для задоволення цих потреб. Правильне планування дозволяє уникнути кадрового дефіциту або перенавантаження ресурсами, що забезпечує безперервність і ефективність виробничих процесів.

2. Підбір і найм персоналу – забезпечення компанії кваліфікованими кадрами відповідно до вимог і цінностей організації. Підбір персоналу має важливе значення для збереження високого рівня компетентності та професіоналізму колективу, а також для підтримання корпоративної культури. Підбір включає не лише оцінку професійних навичок кандидатів, але й їх відповідність корпоративній культурі та цінностям організації. Важливо також забезпечити якісну адаптацію нових працівників, що дозволяє скоротити період їх інтеграції та підвищити їхню ефективність на нових посадах.

3. Мотивація і стимулювання – розробка ефективної системи винагороди, яка стимулює працівників до досягнення високих результатів. Мотиваційні системи можуть включати матеріальні та нематеріальні стимули, такі як премії, бонуси, кар'єрні можливості, визнання заслуг. Система мотивації повинна бути розроблена таким чином, щоб вона відповідала потребам працівників та стимулювала їх до досягнення високих результатів. Важливою складовою є розвиток культури визнання, коли досягнення працівників публічно визнаються, що підвищує їхню мотивацію і залученість.

4. Оцінка і розвиток персоналу – забезпечення професійного розвитку працівників, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання. Регулярна оцінка ефективності праці допомагає визначити сильні сторони працівників та області, які потребують покращення. Це створює базу для планування професійного розвитку. Оцінка персоналу може здійснюватися за допомогою різних методів, таких як атестації, оцінки компетенцій, 360-градусне оцінювання тощо. На основі результатів оцінювання розробляються індивідуальні плани розвитку, що включають навчальні програми, тренінги, наставництво та кар'єрні можливості.

5. Соціальна відповідальність – забезпечення дотримання соціальних стандартів, умов праці та добробуту працівників. Організація повинна

підтримувати своїх працівників у складних життєвих ситуаціях, створювати безпечні умови праці та сприяти їх соціальному захисту. Соціальна відповідальність включає забезпечення працівників медичним страхуванням, підтримку в навчанні та професійному розвитку, організацію корпоративних заходів, а також створення сприятливих умов праці, що сприяють підвищенню задоволеності персоналу (табл. 3).

Таблиця 3

Ефективність витрат на персонал організації

Показник ефективності	Опис
Коефіцієнт рентабельності персоналу	Відображає, наскільки ефективно інвестиції в персонал повертаються у вигляді додаткової вартості для компанії.
Продуктивність праці	Вимірює ефективність роботи працівників та дозволяє порівнювати продуктивність між підрозділами.
Окупність інвестицій у навчання	Показує, як навчання впливає на підвищення кваліфікації працівників та їх продуктивність.

Ефективність витрат на персонал – це важливий показник, який відображає, наскільки ефективно організація інвестує в своїх працівників. Витрати на персонал включають заробітну плату, соціальні виплати, витрати на навчання та розвиток, а також інші витрати, пов'язані з утриманням працівників. Для оцінки ефективності таких витрат використовуються різні показники, зокрема продуктивність праці, рентабельність витрат на персонал, показники окупності інвестицій у навчання.

Одним із підходів до оцінки ефективності витрат на персонал є розрахунок коефіцієнту рентабельності персоналу ("return on personnel"), який показує, наскільки кожна інвестована гривня в працівників повертається у вигляді додаткової вартості для компанії. Крім того, використовується коефіцієнт продуктивності праці, який дозволяє порівняти рівень продуктивності в динаміці або відносно інших організацій у галузі.

Оцінка витрат на навчання і розвиток працівників є важливою складовою загальної системи управління персоналом. Інвестиції в навчання забезпечують підвищення кваліфікації працівників, їхню адаптацію до змін у технологіях, процесах і ринку праці. Компанії, які активно інвестують у розвиток свого персоналу, мають кращі результати в довгостроковій перспективі, оскільки їхні працівники стають більш компетентними, адаптивними та лояльними.

Інвестиції в навчання та розвиток працівників також мають велике значення для довгострокового успіху компанії. Система управління персоналом повинна враховувати потреби у навчанні працівників, забезпечувати можливості для підвищення кваліфікації та адаптації до нових умов праці. Такі інвестиції сприяють зростанню професійних навичок, підвищенню рівня задоволеності працівників та їхньої мотивації, що, в свою чергу, позитивно впливає на продуктивність та результативність організації.

Окрім матеріальних витрат, значну роль у ефективності управління персоналом відіграє нематеріальна мотивація, яка включає визнання заслуг,

можливості для професійного розвитку, залученість у процес прийняття рішень, підтримку добрих стосунків у колективі. Всі ці фактори сприяють підвищенню ефективності роботи працівників, зниженню плинності кадрів і формуванню лояльного ставлення до організації (табл. 4).

Таблиця 4

Діяльність підрозділів з управління персоналом

Показник діяльності HR-підрозділів	Опис
Середній час найму	Вимірює, скільки часу потрібно для найму нового працівника.
Коефіцієнт плинності кадрів	Показує частоту звільнень та прийому працівників в організації.
Рівень задоволеності працівників	Оцінює задоволеність працівників робочими умовами та організаційною культурою.
Індекс залученості персоналу	Відображає рівень зацікавленості працівників у досягненні цілей організації.

Підрозділи з управління персоналом відіграють важливу роль у досягненні ефективності управління людськими ресурсами. Вони відповідають за реалізацію стратегічних та оперативних завдань, таких як підбір, навчання, оцінка та мотивація працівників. Ефективність діяльності цих підрозділів впливає на загальний успіх організації, оскільки саме вони створюють умови для ефективної роботи кожного працівника.

HR-відділи відповідають за впровадження кадрових політик, які сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Вони здійснюють аналіз ринку праці, розробляють стратегії щодо найму, навчання та мотивації працівників, організовують внутрішні тренінги та оцінювання. Ефективність HR-підрозділів прямо впливає на загальний результат діяльності компанії, оскільки саме вони формують кадровий склад і забезпечують його розвиток.

Для оцінки ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом використовуються такі показники, як середній час найму, коефіцієнт плинності кадрів, рівень задоволеності працівників та індекс залученості персоналу. Ефективна робота HR-підрозділів дозволяє скоротити витрати на найм, знизити рівень плинності кадрів, підвищити задоволеність працівників та покращити їхню продуктивність.

У сучасних умовах організації повинні активно впроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом. Використання цифрових технологій, таких як HR-аналітика та автоматизація HR-процесів, допомагає підвищити ефективність роботи HR-відділу, зменшити витрати на адміністративні процедури та зосередити зусилля на розвитку людського капіталу. HR-аналітика дозволяє здійснювати глибокий аналіз даних, пов'язаних із персоналом, що дає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення, які позитивно впливають на результати роботи.

Автоматизація HR-процесів дозволяє зменшити час, необхідний для виконання рутинних завдань, таких як облік робочого часу, розрахунок заробітної плати, формування звітності. Це дає змогу HR-менеджерам зосередити свої зусилля на більш важливих аспектах управління персоналом, таких як розвиток корпоративної культури, підтримка командного духу, робота з талантами. Автоматизація дозволяє створювати ефективніші процеси рекрутингу, скорочувати час найму, покращувати процеси адаптації нових співробітників, а також забезпечувати більш прозоре та точне оцінювання результатів роботи працівників.

Серед важливих інновацій, які активно використовуються у HR-процесах, варто зазначити штучний інтелект та машинне навчання. Ці технології дозволяють значно покращити ефективність процесів рекрутингу та підбору персоналу. Наприклад, автоматизовані системи, засновані на штучному інтелекті, можуть аналізувати великі обсяги резюме та відбирати кандидатів, які найбільше відповідають вимогам. Крім того, штучний інтелект може використовуватися для аналізу робочих процесів та виявлення факторів, які впливають на ефективність працівників, що допомагає створювати індивідуальні програми розвитку та мотивації.

Важливою тенденцією є використання гнучких методів управління персоналом. Вони дозволяють швидко адаптуватися до змінних умов ринку та потреб організації. Гнучкість може стосуватися не лише робочого часу або місця роботи, але й самої структури робочих завдань та методів їх виконання. Наприклад, зростає популярність таких форматів, як віддалена робота, гібридний графік, проєктні команди, що дозволяє залучати фахівців з різних країн та культур для вирішення конкретних задач. Це забезпечує кращу адаптацію до нових викликів і дозволяє більш ефективно використовувати кадровий потенціал.

Висновки. Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом є важливим інструментом для досягнення ефективного управління людськими ресурсами. Вона дозволяє оцінювати внесок працівників у діяльність організації, створювати сприятливі умови для роботи та забезпечувати ефективність витрат на персонал. Підрозділи з управління персоналом повинні забезпечувати стратегічне планування, підбір, розвиток та мотивацію працівників, що є ключем до успішного функціонування організації та досягнення її цілей.

Ефективність управління персоналом безпосередньо залежить від якісної системи показників, що включає економічні, соціальні та організаційні аспекти. Лише комплексний підхід до управління персоналом, що включає ефективне планування, мотивацію, розвиток та оцінку персоналу, може забезпечити високі результати і сприяти сталому розвитку організації. Організаціям слід активно впроваджувати новітні технології та підходи, які дозволяють підвищити ефективність роботи HR-відділів і забезпечити високу продуктивність працівників, що є ключовим фактором успіху у сучасному конкурентному середовищі.

Успішне управління персоналом дозволяє забезпечити стабільність і конкурентоспроможність організації на ринку, створюючи умови для розвитку людського капіталу, підвищення мотивації працівників та їхнього професійного зростання. Інвестиції в персонал, ефективна організація робочих процесів, а також турбота про добробут працівників є невід'ємними елементами довгострокового успіху будь-якої компанії. Усе це вимагає комплексного підходу та системного аналізу, що допомагає створити ефективну стратегію розвитку людських ресурсів та забезпечити її виконання на всіх рівнях організації.

Розуміння того, що людський капітал є основним ресурсом, який визначає конкурентоспроможність та інноваційність організації, стає ключовим аспектом стратегічного управління. Ефективна робота з персоналом сприяє створенню унікальної корпоративної культури, підвищує рівень залученості та задоволеності працівників, що в свою чергу формує сильний імідж компанії та сприяє її успіху на ринку. Впровадження інновацій, підвищення ефективності управління та акцент на розвиток людського потенціалу допоможуть організаціям досягти високих результатів і зберегти свої позиції в умовах глобальної конкуренції.

Література:

1. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. (2018). Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf
2. Сидоренко Т. (2020). Управління продуктивністю праці: сучасні виклики. Харків: ХНУ.
3. Мартиненко, Ю. В. (2021). "Виклики впровадження сучасних HR-технологій на підприємствах". Менеджмент і технології управління персоналом, 10(5), 59-73.
4. Романов А. О. (2023). HR-аналітика: нові підходи до управління персоналом. Журнал "Менеджмент", 1(12), 34-40.

Киричук Василь Анрійович,

магістр, Національний університет «Острозька академія».

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна,***

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

ВИМОГИ ДО ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНОГО РІВНЯ ПРАЦІВНИКІВ. КОМПЕТЕНТНІСТЬ І КОМПЕТЕНЦІЇ ПРАЦІВНИКА.

Постановка проблеми. У сучасному світі, де конкуренція на ринку праці постійно зростає, питання професійної компетентності та кваліфікації працівників набувають особливої актуальності. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників з кожним роком стають все жорсткішими, що обумовлено розвитком технологій, глобалізацією та змінами в економічних умовах. Успішність будь-якої організації значною мірою залежить від рівня кваліфікації та компетенцій її працівників, що впливає на продуктивність праці, якість продукції та послуг, а також на конкурентоспроможність на ринку.

Метою статті є вивчення вимог до професійно-кваліфікаційного рівня працівників, розкриття поняття компетентності та компетенцій, з'ясування змісту видів компетенцій, зокрема професійної компетентності та професійної придатності, визначення їх значення для ефективного управління персоналом.

Завдання статті: Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.

- розкрити поняття компетентності та компетенцій працівника;
- розглянути види компетенцій та їх специфіки;
- визначити особливості професійної компетентності та професійної придатності;
- розглянути вимоги, які висуваються до сучасних працівників, які компетенції є ключовими для їх професійної діяльності, як ці компетенції впливають на їхню професійну придатність та успішність на ринку праці.

Виклад основного матеріалу. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників визначаються потребами ринку праці, специфікою галузі, завданнями організації та іншими факторами. Ці вимоги охоплюють як формальну освіту і сертифікації, так і практичний досвід та набуті навички.

1. Освіта та сертифікації.

Формальна освіта: для багатьох професій базовою вимогою є наявність певного рівня формальної освіти, наприклад, диплома бакалавра або магістра. В деяких галузях, таких як медицина чи інженерія, необхідною може бути наявність вузькоспеціалізованої освіти.

Професійні сертифікації: сертифікати на підтвердження кваліфікації можуть бути важливими в багатьох сферах, зокрема в ІТ, фінансах, управлінні

проектами тощо. Наприклад, сертифікати PMP (Project Management Professional) для менеджерів проектів або CPA (Certified Public Accountant) для бухгалтерів.

2. Практичний досвід.

Досвід роботи: вимоги до досвіду роботи можуть варіюватися від декількох місяців до багатьох років, залежно від складності та відповідальності посади. Досвід є важливим показником здатності працівника застосовувати теоретичні знання на практиці.

Стажування та практики: для молодих спеціалістів стажування можуть бути важливим етапом здобуття необхідного досвіду. Це дозволяє отримати практичні навички та зрозуміти специфіку роботи в конкретній галузі.

3. Навички та компетенції.

Тверді навички (hard skills): це технічні навички, які можна виміряти та підтвердити. Вони включають знання програмного забезпечення, володіння інструментами, методиками і технологіями, необхідними для виконання професійних завдань.

М'які навички (soft skills): це міжособистісні та комунікативні навички, такі як лідерство, критичне мислення, управління часом, здатність працювати в команді. Вони є важливими для ефективної взаємодії в колективі та успішного виконання роботи.

4. Особисті якості.

Відповідальність та надійність: роботодавці часто цінують працівників, які проявляють високу відповідальність та надійність у виконанні своїх обов'язків.

Адаптивність: здатність швидко адаптуватися до змінних умов роботи та нових вимог є важливою характеристикою успішного працівника.

5. Законодавчі вимоги.

Ліцензії та дозволи: для деяких професій необхідно отримати відповідні ліцензії або дозволи, що підтверджують право на здійснення певної діяльності. Наприклад, лікарі, юристи, пілоти потребують відповідних ліцензій.

Таким чином, вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників є комплексними та залежать від багатьох факторів. Вони включають формальну освіту, професійні сертифікації, досвід роботи, набуті навички та особисті якості. Відповідність цим вимогам забезпечує високу продуктивність працівника та його ефективність у професійній діяльності.

Компетентність і компетенції працівника є ключовими поняттями в управлінні персоналом. Вони визначають здатність працівника ефективно виконувати свої професійні обов'язки та досягати поставлених цілей. У цьому розділі ми розглянемо, що таке компетентність, які бувають компетенції, та як вони впливають на професійну діяльність працівника.

Компетентність – це інтегральна характеристика особистості, що включає знання, навички, вміння, а також особисті якості, необхідні для успішного виконання професійних завдань. Компетентність визначає здатність працівника приймати ефективні рішення, вирішувати проблеми та досягати високих результатів у своїй роботі.

Компетенції – це конкретні знання, навички, досвід та поведінкові прояви, які дозволяють працівнику ефективно виконувати свої професійні обов'язки.

Компетенції можуть бути як загальними (універсальними), так і специфічними для певної професії або посади.

Загальні компетенції (універсальні) є важливими для будь-якої професії та включають:

- Комунікативні навички: здатність ефективно спілкуватися, як усно, так і письмово.
- Критичне мислення: здатність аналізувати інформацію, оцінювати різні підходи та приймати обґрунтовані рішення.
- Управління часом: здатність ефективно планувати та розподіляти свій робочий час.
- Командна робота: здатність працювати в колективі, взаємодіяти з колегами для досягнення спільних цілей.
- Адаптивність: здатність швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов.

Специфічні компетенції залежать від конкретної галузі та посади. Вони включають:

- Технічні навички: спеціалізовані знання та вміння, необхідні для виконання професійних завдань (наприклад, програмування для ІТ-спеціалістів, практичні навички для медичних працівників).
- Галузеві знання: розуміння специфіки та особливостей роботи в певній галузі (наприклад, знання будівельних норм для архітекторів та інженерів).
- Міжнародні стандарти та практики: знання та дотримання міжнародних стандартів, які є важливими для роботи в глобальному середовищі.

Компетенції є основою для професійного розвитку працівника. Вони визначають, наскільки ефективно працівник може виконувати свої обов'язки та досягати результатів. Роботодавці використовують компетенції для оцінки кандидатів на посаду, планування навчання та розвитку персоналу, а також для управління кар'єрою працівників.

Компетенції допомагають керівникам визначати потреби в навчанні та розвитку персоналу, розробляти програми підвищення кваліфікації, а також оцінювати ефективність роботи працівників. Вони також використовуються при формуванні команд, плануванні кар'єрного зростання та визначенні потенційних лідерів.

Таким чином, компетентність та компетенції працівника є важливими аспектами управління персоналом, що впливають на ефективність роботи та професійний розвиток. Визначення та розвиток необхідних компетенцій дозволяють підвищити продуктивність праці, забезпечити високу якість виконання завдань та сприяти успіху організації.

Види компетенцій та їх характеристика

Компетенції працівників можуть бути класифіковані за різними ознаками, що дозволяє більш точно оцінювати та розвивати їх у контексті професійної діяльності. У цьому розділі ми розглянемо основні види компетенцій та їх характеристики.

Професійні (технічні) компетенції

Технічні знання: спеціалізовані знання, необхідні для виконання конкретних завдань, наприклад, володіння програмним забезпеченням, знання технологій, методів та процедур, що використовуються у певній професійній сфері.

Практичні навички: вміння практично застосовувати знання для вирішення професійних завдань, наприклад, навички програмування, роботи з технічним обладнанням, проведення лабораторних досліджень тощо.

Галузеві стандарти: знання та дотримання нормативних документів, стандартів та правил, прийнятих у відповідній галузі (наприклад, будівельні норми, медичні протоколи).

Управлінські компетенції

Лідерство: здатність надихати, мотивувати та керувати командою для досягнення спільних цілей. Лідерські компетенції включають уміння приймати рішення, брати на себе відповідальність, вирішувати конфлікти та підтримувати позитивний настрій у колективі.

Планування та організація: вміння ефективно планувати роботу, розподіляти ресурси, встановлювати пріоритети та організовувати виконання завдань.

Контроль та оцінка: здатність контролювати хід виконання робіт, оцінювати результати, аналізувати відхилення від плану та вживати коригувальні заходи.

Комунікативні компетенції

Вміння вести переговори: здатність ефективно спілкуватися, аргументувати свою позицію, слухати та розуміти інших, досягати компромісів.

Письмова комунікація: вміння чітко та зрозуміло формулювати свої думки в письмовій формі, складати звіти, листи, інструкції та інші документи.

Міжособистісні навички: здатність встановлювати та підтримувати професійні контакти, працювати в команді, взаємодіяти з колегами, клієнтами та партнерами.

Аналітичні компетенції

Критичне мислення: здатність аналізувати інформацію, оцінювати різні підходи, робити обґрунтовані висновки та приймати рішення на основі фактів.

Проблемне мислення: вміння виявляти проблеми, аналізувати їх причини, розробляти та впроваджувати ефективні рішення.

Інноваційність: здатність генерувати нові ідеї, знаходити нестандартні підходи до вирішення завдань, впроваджувати інновації.

Особисті компетенції

Відповідальність: здатність брати на себе відповідальність за виконання завдань, дотримання строків, якість роботи.

Адаптивність: здатність швидко пристосовуватися до змін, працювати в умовах невизначеності, ефективно реагувати на нові виклики.

Мотивація до саморозвитку: прагнення до постійного професійного розвитку, здобуття нових знань та навичок, участь у навчальних програмах та тренінгах.

Таким чином, види компетенцій охоплюють широкий спектр знань, навичок та особистих якостей, які є необхідними для успішної професійної діяльності. Визначення та розвиток цих компетенцій дозволяють працівникам ефективно виконувати свої обов'язки, досягати високих результатів та сприяти успіху організації.

Визначення професійної компетентності та професійної придатності

Професійна компетентність – це сукупність знань, навичок, умінь, особистих якостей та ціннісних орієнтацій, які необхідні для ефективного виконання професійних обов'язків у певній сфері діяльності. Вона включає в себе кілька ключових компонентів:

Знання: теоретичні та практичні знання, необхідні для виконання завдань на робочому місці. Це може включати спеціалізовані знання в конкретній галузі, а також загальні знання, що сприяють професійному розвитку.

Навички: практичні уміння, що дозволяють виконувати професійні завдання на високому рівні. Навички можуть бути технічними (наприклад, вміння працювати з певним обладнанням чи програмним забезпеченням) або соціальними (наприклад, комунікативні навички).

Уміння: здатність застосовувати знання та навички в конкретних ситуаціях для досягнення цілей. Уміння включають вміння приймати рішення, планувати, організовувати роботу і вирішувати проблеми.

Особисті якості: інтегративні характеристики особистості, такі як відповідальність, ініціативність, креативність, стресостійкість та інші, що впливають на професійну діяльність.

Ціннісні орієнтації: професійні цінності та етика, які керують поведінкою працівника у професійній діяльності і визначають його ставлення до роботи, колег та клієнтів.

Професійна придатність – це відповідність індивіда вимогам конкретної професії або посади, яка визначається на основі його фізичних, психологічних, інтелектуальних та професійних характеристик. Професійна придатність включає кілька аспектів:

Фізична придатність: стан здоров'я та фізичні можливості, які дозволяють виконувати завдання професії. Це може включати витривалість, координацію рухів, зір, слух та інші фізичні параметри.

Психологічна придатність: психологічні характеристики та особистісні якості, необхідні для успішного виконання професійних обов'язків. Це може включати емоційну стабільність, здатність до концентрації, комунікативні здібності та інші психологічні аспекти.

Інтелектуальна придатність: рівень інтелектуального розвитку, що включає здатність до навчання, аналітичне мислення, здатність до розв'язування проблем та прийняття рішень.

Професійно-технічна придатність: наявність професійних знань та навичок, які відповідають вимогам конкретної професії. Це включає рівень освіти, професійну підготовку, досвід роботи та спеціалізовані уміння.

Соціальна придатність: здатність до ефективної взаємодії з колегами, керівниками та клієнтами. Це включає комунікативні навички, здатність працювати в команді, дотримання професійної етики та інші соціальні якості.

Таким чином, професійна компетентність і професійна придатність є взаємопов'язаними поняттями, що визначають здатність працівника ефективно виконувати свої професійні обов'язки і досягати високих результатів у своїй діяльності.

Висновки. Професійна компетентність і професійна придатність є ключовими факторами, що визначають здатність працівника ефективно виконувати свої обов'язки. Вони включають набір знань, навичок, умінь, особистих якостей та фізичних і психологічних характеристик, необхідних для досягнення високих результатів у професійній діяльності.

Інвестиції в розвиток компетенцій працівників є стратегічно важливими для організацій, які прагнуть досягти конкурентоспроможності та сталого розвитку. Це включає систематичне навчання, підвищення кваліфікації та створення сприятливих умов для професійного зростання.

Регулярна оцінка та вимірювання результатів розвитку компетенцій дозволяють виявити ефективність навчальних програм та інших заходів. Це включає використання КРІ, опитування, інтерв'ю, аналіз даних та зворотний зв'язок, що дозволяє вчасно вносити необхідні корективи.

Професійна компетентність і придатність повинні бути інтегровані в систему стратегічного управління людськими ресурсами. Це сприяє підвищенню продуктивності, якості роботи та загальної ефективності організації, а також забезпечує досягнення її стратегічних цілей.

Розвиток компетенцій і підтримка професійної придатності сприяють формуванню позитивної організаційної культури та клімату. Це підвищує мотивацію працівників, сприяє їх задоволеності роботою та знижує плинність кадрів.

Розвиток професійної компетентності та оцінка професійної придатності є постійним процесом, який потребує регулярного перегляду та оновлення. Організації повинні бути гнучкими і адаптивними, щоб відповідати вимогам ринку та технологічним змінам.

Таким чином, важливо розвивати професійні компетентності та придатності як основних елементів успішного управління персоналом, системно підходити до розвитку компетенцій, постійної оцінки результатів та інтеграції цих процесів у загальну стратегію організації для досягнення високих результатів та конкурентних переваг.

Література:

1. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. Ефективна економіка. 201 № 11. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>
2. Лаврук О., Славіна Н. Сучасні проблеми та перспективи формування професійної компетентності персоналу в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 61. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3763/3684>

3. Грузіна А. Компетенції працівників як невід’ємна складова компетентності організації. eprints.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28473/
4. Вітюнін В. Розвиток професійної компетентності працівників торгівлі в контексті забезпечення високої якості трудового життя. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2020. Вип. 25.
6. Цалком Тетяна, Світлана Невмержицька Світлана. Антикризове управління персоналом під час війни. Економіка і суспільство. 2024. № 60. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3650>

Кудра Олена Анатоліївна,
магістриня, Національний університет «Острозька академія».
Науковий керівник: Топішко Наталія Петрівна,
к.е.н., доцентка кафедри менеджменту і маркетингу.

ОРГАНІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІЇ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛУ. СТАН, ПРОБЛЕМИ І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВИХ СЛУЖБ

Постановка проблеми. У сучасному світі, що стрімко змінюється, ефективне управління людськими ресурсами стало одним з основних чинників успіху будь-якої організації. Служби персоналу (кадрові служби) виконують ключову роль у забезпеченні стратегічного розвитку компаній. Їхні функції охоплюють не лише підбір та управління працівниками, а й формування корпоративної культури, розвиток талантів та оптимізацію процесів.

З огляду на динаміку змін на ринку праці, визнано необхідним постійно вдосконалювати організацію діяльності кадрових служб. Проте, незважаючи на значний прогрес, що відбувся у сфері управління персоналом, залишаються актуальними численні проблеми, які потребують термінового вирішення. Нестабільність економіки, зміна потреб працівників, технологічні нововведення – ці фактори впливають на ефективність роботи служб персоналу.

У статті розглянуто основні аспекти організації діяльності служб персоналу, функції, сучасний стан, проблеми та тенденції розвитку. Аналізуючи ці питання, спробуємо окреслити можливі шляхи вдосконалення кадрових служб та їх ролі в успішному функціонуванні організацій. У сучасних умовах, коли бізнес-середовище стає дедалі динамічнішим та конкурентнішим, ефективність служб персоналу (кадрових служб) є критично важливою для забезпечення успішної діяльності організацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В останні роки в Україні спостерігається зростання інтересу до проблем управління персоналом, що зумовлено змінами в економічному та соціальному середовищі. Ці тенденції досліджували в своїх роботах Герасименко І., Костенко І. В., Романов А. О. та інші вчені.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в аналізі організації діяльності служб персоналу, їх функцій, вивченні сучасного стану, проблем і тенденцій розвитку кадрових служб в Україні. Це дослідження має на меті виявити ключові фактори, що впливають на ефективність роботи служб персоналу, сформулювати рекомендації щодо їх вдосконалення.

Виклад основного матеріалу. Служби персоналу є невід'ємною частиною управлінської структури організацій, виконуючи функції, що забезпечують ефективну роботу колективу. В Україні ці служби зазнали значних змін протягом останніх років. Зокрема внаслідок глобалізації, технологічного прогресу та соціально-економічних трансформацій.

Структура служб персоналу може варіюватися в залежності від розміру та специфіки організації. У великих компаніях часто існують окремі підрозділи, що відповідають за рекрутинг, навчання, розвиток, управління продуктивністю і

компенсаційні пакети. У малих і середніх підприємствах ці функції можуть виконуватися меншою кількістю фахівців, що вимагає від них універсальності.

Сучасні умови ринку праці потребують від служб персоналу гнучкості та швидкого реагування на зміни. Адаптація до нових вимог, зокрема в контексті дистанційної роботи, гнучких графіків та розвитку нових технологій, є критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності організації.

Служби персоналу виконують кілька ключових функцій, які забезпечують ефективність роботи організації:

1. Набір і відбір кадрів. Цей процес включає в себе аналіз потреб в кадрах, створення описів посад, розробку вакансій, проведення співбесід і відбір кандидатів. Важливими аспектами є використання сучасних методів рекрутингу, таких як соціальні мережі та спеціалізовані платформи для пошуку роботи.

2. Навчання і розвиток. Служби персоналу відповідають за організацію програм навчання для підвищення кваліфікації працівників. Це включає як внутрішнє, так і зовнішнє навчання, програми менторства, що сприяють професійному розвитку.

3. Управління продуктивністю. Ця функція передбачає встановлення цілей, оцінку результатів роботи працівників і надання зворотного зв'язку. Важливим елементом є система оцінки ефективності, яка має бути об'єктивною та прозорою.

4. Мотивація та винагорода. Служби персоналу розробляють системи мотивації, які відповідають потребам працівників і стратегічним цілям компанії. Це може включати фінансові та нефінансові винагороди, програми лояльності та інші стимули.

5. Управління корпоративною культурою. Формування позитивної корпоративної культури є важливим аспектом діяльності служб персоналу. Це передбачає створення умов для комфортної роботи, розвитку командного духу та підтримки цінностей організації.

Служби персоналу стикаються з різноманітними проблемами, які можуть ускладнювати їх роботу. Основними з них є:

- нестача кваліфікованих кадрів. Традиційні методи підбору кадрів часто не відповідають сучасним вимогам. Нестача спеціалістів з новими навичками у сфері ІТ, маркетингу, управлінні проектами та інших галузях ускладнює процес рекрутингу;

- технологічний розрив. Брак знань і ресурсів для впровадження нових технологій управління персоналом може перешкоджати ефективному функціонуванню служб персоналу. Зокрема, недостатнє використання HR-аналітики може призводити до прийняття неефективних рішень.

- низька мотивація працівників. Відсутність індивідуальних підходів до мотивації може призводити до високої плинності кадрів. Нерідко працівники не отримують належного визнання за свою працю, що негативно впливає на їх продуктивність.

Сучасні тенденції в управлінні персоналом вимагають від служб персоналу постійного вдосконалення своїх стратегій. Впровадження HR-аналітики в управлінні персоналом стає дедалі важливішим. HR-аналітика дозволяє

зменшити плинність кадрів, поліпшити мотивацію та підвищити загальну продуктивність. Також гнучкі моделі роботи, оскільки в умовах пандемії та змін у соціальних умовах дистанційна робота, гнучкі графіки стали новими стандартами. Це потребує від служб персоналу адаптації своїх практик для підтримки працівників.

Інвестиції в розвиток корпоративної культури та цінностей організації сприяють залученню та утриманню кадрів. Створення сприятливого робочого середовища є важливим фактором для збереження талановитих працівників.

На основі аналізу сучасного стану і тенденцій розвитку, можна виділити ряд рекомендацій для вдосконалення діяльності служб персоналу:

- адаптація до нових вимог. Регулярний моніторинг змін на ринку праці та адаптація методів підбору кадрів;
- інвестування в навчання. Підвищення кваліфікації HR-фахівців для впровадження нових технологій та аналітичних інструментів;
- розробка індивідуальних мотиваційних програм. Врахування індивідуальних потреб працівників у системах винагороди та стимулювання;
- формування позитивної корпоративної культури. Інвестування в цінності компанії та створення умов для комфортної роботи.

Висновки. Дослідження організації діяльності та функцій служб персоналу в Україні показує, що ці служби є ключовими елементами в управлінні людськими ресурсами. Вони суттєво впливають на ефективність і конкурентоспроможність організацій.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновки, які свідчать про важливість адаптації служб персоналу до сучасних умов:

1. Служби повинні бути гнучкими та готовими до змін, щоб успішно реагувати на виклики, що виникають внаслідок технологічного прогресу, змін на ринку праці та соціальних трансформацій.
2. Використання HR-аналітики та аналітичних інструментів для оцінки ефективності управління персоналом стає необхідним. Це дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення, покращувати процеси підбору, розвитку та мотивації працівників, а також усувати слабкі місця в управлінні.
3. Формування і підтримка позитивної корпоративної культури є критично важливими для залучення та утримання кадрів. Інвестиції в цінності організації сприяють створенню сприятливого робочого середовища, де працівники відчують свою значущість і мають можливість для розвитку.

У підсумку, ефективність служб персоналу прямо залежить від їх здатності адаптуватися до нових реалій і потреб організації. Постійне вдосконалення процесів, впровадження нових технологій і стратегій управління є запорукою успішної діяльності кадрових служб і, відповідно, розвитку організацій в цілому.

Література

1. Бабій В. І., & Мельник, О. В. (2020). Управління персоналом в умовах сучасного бізнес-середовища. Львів: Видавництво ЛНУ.
2. Герасименко І. (2019). Кадрові служби: функції та інструменти управління. Київ: КНУ.

3. Костенко І. В. (2021). Сучасні тенденції в управлінні людськими ресурсами. Журнал "Управлінські інновації", 3(45), 45-52.
4. Левченко Н. (2022). Аналіз стану служб персоналу в Україні. Економіка і організація управління, 2(56), 78-83.
5. Романов А. О. (2023). HR-аналітика: нові підходи до управління персоналом. Журнал "Менеджмент", 1(12), 34-40.
6. Сидоренко Т. (2020). Управління продуктивністю праці: сучасні виклики. Харків: ХНУ.
7. Ткаченко Л. (2021). Корпоративна культура: роль і значення в управлінні персоналом. Вісник національного університету, 1(22), 55-60.
8. Шевченко М. В. (2019). Проблеми та перспективи розвитку служб персоналу в Україні. Журнал "Економіка України", 6, 23-29.
9. Яковенко О. (2022). Гнучкі моделі управління персоналом в умовах пандемії. КНЕУ. Праці економічного факультету, 4(16), 88-92.
10. Zlateva A., & Strashilov, S. (2021). Human Resource Management in the Digital Age: Challenges and Opportunities. Journal of Business Research, 128, 455-463.

Лебідь Роман Вадимович,

магістр, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: Топішко Наталія Петрівна,

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

РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. ПСИХОЛОГІЧНІ ВИМОГИ ДО МЕНЕДЖЕРА

Постановка проблеми. Сучасні умови бізнесу вимагають від менеджерів вміння ефективно адаптуватися до змін, приймати швидкі рішення та мати розвинені комунікативні навички. У світі, де технології та ринки постійно змінюються, здатність менеджера швидко адаптуватися стає критично важливою. Роль менеджера в організації виходить за межі виконання адміністративних завдань та включає в себе управління людським капіталом, формування команди, створення позитивного корпоративного клімату та забезпечення ефективної співпраці серед співробітників.

Усе це вимагає від менеджера високого рівня гнучкості, щоб адаптуватися до нових умов і забезпечувати сталість організації. Крім того, психологічний комфорт працівників та їхня мотивація завжди були невід'ємними складовими успішної діяльності компанії, що робить роль менеджера ще важливішою в умовах зростаючої конкуренції та глобалізації. Сучасний менеджер повинен бути не лише організатором процесів, а й наставником та лідером для своєї команди, створюючи атмосферу підтримки та розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дана тема є активно обговорюваною в наукових колах і часто стає об'єктом досліджень, що підтверджує її актуальність. Дослідження з цієї теми проводили Сардак С. Е. та Третяк О. О., Шестакова А. В., Захарчин Г. М., Козенков Д. В., Волянська О. В., Савчук Н. В. та інші.

Мета дослідження. Метою даного дослідження є визначення ролі менеджера в сучасній організації, виявлення основних психологічних вимог до ефективного управління командою.

Виклад основного матеріалу. Роль менеджера є ключовою для досягнення успіху організації. Сучасні менеджери несуть відповідальність не лише за виконання адміністративних функцій, але й за стратегічний розвиток, формування корпоративної культури та підтримку високого рівня мотивації співробітників. Менеджери здійснюють планування, організацію, мотивацію та контроль роботи команди, забезпечуючи ефективне функціонування всіх підрозділів. Вони виступають посередниками між вищим керівництвом та працівниками, забезпечуючи зв'язок між стратегічними цілями компанії та їхньою реалізацією. У сучасних умовах, коли організації стикаються з постійними змінами на ринку, конкуренцією та технологічними інноваціями, ефективний менеджер є запорукою адаптивності та стійкості компанії.

Менеджер має бути готовим до швидких змін і вміти своєчасно реагувати на виклики, що виникають у бізнес-середовищі. Це включає в себе впровадження нових технологій, адаптацію до змін у законодавстві або економічній ситуації,

управління змінами всередині команди. Щоб досягти цих цілей, менеджер повинен виконувати низку функцій, які є основою його діяльності та забезпечують ефективну роботу команди. Такі функції, як планування, організація, мотивація та контроль, забезпечують досягнення поставлених завдань і сталий розвиток організації. Менеджер виконує кілька ключових функцій, зокрема:

- **планування** – визначення цілей та шляхів їх досягнення. Успішне планування дозволяє організації ефективно використовувати свої ресурси та пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато компаній були змушені перебудувати свої бізнес-процеси та перейти на дистанційну роботу. Менеджери, які вміло планували ці зміни, забезпечили безперервність роботи та мінімальні втрати;

- **організація** – розподіл завдань, відповідальності та ресурсів між працівниками. Менеджери організовують роботу таким чином, щоб кожен співробітник знав свої обов'язки та міг працювати максимально ефективно. Наприклад, у великих проектах, таких як будівництво або розробка програмного забезпечення, важливо, щоб усі команди мали чітке розуміння своїх завдань і могли злагоджено працювати, що знижує ризики затримок і помилок;

- **мотивація** – це стимулювання співробітників до виконання завдань на високому рівні. Для ефективної мотивації важливо знати потреби та очікування працівників, використовувати різноманітні інструменти мотивації, як матеріальні, так і нематеріальні. Наприклад, компанія Google активно використовує нематеріальні мотиваційні інструменти, такі як гнучкий графік роботи, можливість працювати над власними проектами та розвинену корпоративну культуру, що сприяє високому рівню задоволеності працівників;

- **контроль** – оцінка виконання завдань та досягнення цілей. Менеджер повинен мати здатність аналізувати результати роботи та вчасно вносити корективи в діяльність команди. Наприклад, у виробничих процесах контроль якості продукції є критичним аспектом, який дозволяє уникнути дефектів та забезпечити задоволення вимог клієнтів. Контроль включає регулярні зустрічі з командою для аналізу виконання завдань та визначення можливих покращень;

- **комунікація** – забезпечує ефективну взаємодію між членами команди, іншими відділами та керівництвом. Комунікація є ключовим елементом, який дозволяє уникати конфліктів та забезпечувати злагоджену роботу організації. Наприклад, у компанії, яка працює з міжнародними клієнтами, менеджер повинен ефективно спілкуватися як з працівниками, так і з партнерами, враховуючи культурні відмінності, щоб уникнути непорозумінь і забезпечити успішне виконання проектів.

Також менеджер сучасної організації повинен відповідати ряду психологічних вимог, які гарантують його ефективність у роботі з командою. Серед цих вимог – емоційний інтелект, який передбачає здатність усвідомлювати свої емоції, розуміти емоції інших і вміти ними керувати. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє менеджеру ефективно вирішувати конфлікти, розуміти потреби підлеглих та знаходити індивідуальний підхід до кожного

співробітника. Стресостійкість також є надзвичайно важливою якістю, оскільки менеджери часто зіштовхуються з нестандартними ситуаціями, що потребують швидких і виважених рішень. Уміння зберігати спокій і приймати розумні рішення навіть у стресових умовах є запорукою успішного управління.

Комунікативні навички є ще однією невід'ємною складовою успішного менеджера. Вміння чітко і зрозуміло формулювати свої думки, слухати інших і досягати взаєморозуміння – це основа ефективного управління командою. Менеджер повинен уміти доносити інформацію до співробітників так, щоб вона була зрозумілою і мотивувала до дії. Лідерські якості дозволяють менеджеру вести команду за собою, бути прикладом для інших і надихати на досягнення цілей. Вони також сприяють створенню позитивної атмосфери в колективі і підвищенню мотивації працівників.

Гнучкість – ще одна важлива риса сучасного менеджера, що дозволяє швидко адаптуватися до змін та бути відкритим до нових ідей. У сучасному динамічному бізнес-середовищі успішний менеджер повинен вміти коригувати свої підходи до вирішення завдань, враховуючи обставини, що постійно змінюються. Така гнучкість допомагає підтримувати ефективність команди та забезпечувати розвиток організації навіть у непередбачуваних умовах.

Враховуючи всі наведені вимоги до психологічних якостей менеджера, стає очевидним, що для досягнення максимальної ефективності необхідно поєднувати різні аспекти лідерства та управління людьми.

Отже, ефективний менеджер – це не лише професіонал своєї справи, але й людина, яка розуміє потреби своєї команди та вміє створювати комфортні умови для роботи. Такий менеджер завжди відкритий до зворотного зв'язку, готовий підтримати своїх підлеглих та допомогти у вирішенні складних питань. Він здатен визнавати свої помилки та вчитися на них, що є важливим елементом лідерства. Крім того, ефективний менеджер повинен бути готовим до постійного навчання та саморозвитку. Світ швидко змінюється і менеджери мають залишатися в курсі останніх тенденцій, нових технологій та підходів до управління. Самоосвіта дозволяє менеджерам бути більш гнучкими та адаптивними, що є надзвичайно важливим у сучасних умовах.

Висновки. Роль менеджерів у сучасних організаціях є вирішальною та багатогранною. Менеджери не лише керують процесами та працівниками, але й виступають лідерами, мотиваторами та посередниками між стратегічними цілями компанії та їх реалізацією. У сучасному середовищі, де організації стикаються з постійними змінами, вимоги до менеджерів стають ще вищими. Менеджери повинні мати глибокі знання, психологічну стійкість, гнучкість і здатність адаптуватися, щоб ефективно реагувати на нові виклики, забезпечувати мотивацію співробітників і досягати стратегічних цілей.

Психологічні вимоги до менеджерів (такі як емоційний інтелект, стресостійкість, лідерські якості та комунікативні навички) мають вирішальне значення для забезпечення ефективної роботи команди. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє менеджеру розуміти емоції своїх співробітників, вирішувати конфлікти і створювати атмосферу підтримки.

Стресостійкість дає змогу менеджерам ефективно функціонувати в умовах тиску та швидко приймати рішення в кризових ситуаціях.

Лідерські якості допомагають вести команду за собою, надихати її на досягнення спільних цілей, а комунікативні навички забезпечують чітке донесення інформації та ефективну взаємодію.

Лише менеджери, які розуміють потреби своїх команд і можуть забезпечити хороше робоче середовище, здатні створити високоефективні та успішні команди.

Висновки. Менеджери формують майбутнє організації, забезпечують її розвиток та адаптивність до нових ситуацій, сприяючи її конкурентоспроможності на ринку.

Література:

1. Вимоги до менеджерів. Підручники для вузів онлайн. Тип доступу – URL: https://pidru4niki.com/18970508/menedzhment/vimogi_menedzheriv (дата звернення: 28.10.2024).
2. Куропата В. "Управлінські ролі менеджера в сучасних умовах". II Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи», 20-30.05.2011, Том 1, м. Харків, ХНТУСГ. Тип доступу – URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/41059/1/Rynktransf_2011_Tom1_35.pdf (дата звернення: 03.11.2024).
3. Прищак М. Д., Лесько О. Й. "Етичні та психологічні засади формування компетентності менеджера". Вінницький національний технічний університет. Тип доступу – URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/9286/Етичні_та_психологічні_засади_формування_компетентності_менеджера.PDF (дата звернення: 28.10.2024).
4. Психологічні якості менеджера як особистості. Підручники для вузів онлайн. Тип доступу – URL: https://pidru4niki.com/13680802/menedzhment/psihologichni_yakosti_menedzhera_osobistosti (дата звернення: 03.11.2024).
5. Психологія в роботі HR менеджера: конкурентна перевага чи вимога сучасності. HURMA. Тип доступу – URL: <https://hurma.work/blog/psihologiya-v-roboti-hr-menedzhera/> (дата звернення: 28.10.2024).

Лещенко Деніс Олегович,

студент Національного університету «Острозька академія»

ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Постановка проблеми. У сучасних умовах швидких змін у ринковому середовищі, стрімкого розвитку технологій та глобалізації бізнес-процесів, питання ефективного управління персоналом набуває особливого значення. Однією з ключових складових цього процесу є оцінювання персоналу, яке слугує основою для прийняття стратегічних і тактичних рішень у сфері кадрової політики. Воно забезпечує об'єктивний аналіз професійних якостей, компетенцій та результативності співробітників, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення продуктивності праці, мотивації персоналу та загальної ефективності організації.

Відсутність чітких, об'єктивних і сучасних методик оцінювання співробітників може призводити до численних проблем: зниження мотивації, неправильного розподілу завдань, зростання плинності кадрів, а також зниження конкурентоспроможності організації. Водночас, впровадження ефективних систем оцінювання дає змогу не лише підвищити продуктивність праці, але й сприяє розвитку компетенцій співробітників, покращенню корпоративної культури та досягненню стратегічних цілей компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням оцінювання персоналу цікавляться як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Теоретико-методологічним підґрунтям для цієї роботи стали наукові праці таких вчених, як Балабанова Л., Колот А., Савченко В., Федулова Л., Данюк В.

Мета і завдання дослідження. Охарактеризувати сутність поняття «оцінювання персоналу» та дослідити сучасні методи й інструменти оцінки працівників, визначити ключові проблеми у плануванні та реалізації процесу оцінювання. Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу на підприємстві, що сприятимуть підвищенню ефективності управління кадрами, забезпеченню конкурентоспроможності та оптимізації діяльності підприємства в майбутньому.

Виклад основного матеріалу. Оцінювання персоналу є важливою складовою управління людськими ресурсами, оскільки воно визначає ефективність роботи співробітників, їхній внесок у досягнення цілей організації та перспективи професійного розвитку.

Розглянемо трактування поняття «оцінювання персоналу» з точки зору різних науковців. Так, згідно з Савченко В. оцінювання персоналу – це процес, спрямований на визначення рівня відповідності професійних, ділових і особистісних якостей працівника, а також кількісних і якісних показників його роботи встановленим критеріям [1]. Балабанова Л. трактує поняття, як структурований процес визначення відповідності якісних характеристик працівників (навичок, здібностей, особистісних рис, характеру) вимогам конкретної посади або робочого місця [2]. Колот А. описує мету оцінювання персоналу як визначення ступеня відповідності працівника щодо досягнення

запланованих результатів роботи [3]. На думку Федулової Л. оцінювання персоналу дозволяє визначити рівень кваліфікації працівників, їх знання, навички, здібності, а також отримати уявлення про їхні ділові та моральні якості [4].

Зважаючи на думку вчених поняття «оцінювання персоналу», можна в загальному охарактеризувати, як систематичний процес аналізу та визначення відповідності професійних, ділових і особистісних якостей працівників встановленим критеріям, вимогам посади чи робочого місця, а також оцінювання результатів їхньої трудової діяльності для підвищення ефективності роботи організації.

Цілі оцінки персоналу можна поділити на три основні групи: адміністративна, інформативна, та мотиваційна. Кожна з них виконує важливу роль у процесі управління персоналом:

- Адміністративна ціль. Ця ціль пов'язана з ухваленням управлінських рішень щодо кадрових питань: визначення працівників, які готові до підвищення, прийняття рішень про переведення, звільнення або ротацію працівників, встановлення розміру премій, надбавок чи інших видів матеріального стимулювання залежно від результатів роботи, ідентифікація потенційних кандидатів для заміщення ключових посад;

- Інформативна ціль. Оцінювання персоналу забезпечує керівництво та працівників актуальною інформацією для ухвалення рішень: аналіз професійних та особистих якостей працівників, контроль за виконанням посадових обов'язків і досягненням результатів, виявлення прогалин у знаннях чи навичках для подальшого професійного розвитку, надання працівникам інформації про результати їхньої роботи;

- Мотиваційна ціль. Ця ціль спрямована на стимулювання працівників до покращення своєї роботи: стимулювання працівників до професійного розвитку, підвищення рівня зацікавленості в досягненні високих результатів, створення умов для чесної конкуренції серед працівників, демонстрація цінності кожного працівника через об'єктивну оцінку їхніх зусиль.

Таким чином, оцінювання персоналу виконує комплексну функцію, спрямовану на підвищення ефективності роботи як окремих працівників, так і організації в цілому. Так, для підприємства в цілому оцінювання персоналу надає наступні переваги: визначення рівня компетенцій працівників, створення кадрового резерву, проведення ротації персоналу, розробка системи розвитку співробітників, впровадження мотиваційних механізмів та формування корпоративної культури. Для працівників перевагами є: усвідомлення цілей і завдань, розуміння зв'язку оплати праці з результатами, зворотний зв'язок із керівником, можливості для професійного та кар'єрного зростання [5].

Від оцінювання персоналу можливо повністю отримати вище згадані переваги, якщо оцінювання виконується згідно наступних принципів: об'єктивність (рішення повинні базуватися на фактах, а не на суб'єктивних думках чи упередженнях), системність (оцінювання проводиться регулярно та послідовно), прозорість (критерії, методи та цілі оцінювання відомі працівникам заздалегідь), індивідуальний підхід (враховуються особливості кожного

працівника та визначаються персональні цілі та напрями розвитку), законність і етичність (повинні дотримуватися законодавчі норми та етичні стандарти), обґрунтованість (критерії оцінювання мають бути чітко пов'язані з посадовими обов'язками та цілями організації), справедливість (забезпечення рівних умов для всіх працівників).

На думку Данюка В., методи оцінювання персоналу поділяються на якісні, кількісні та комбіновані [6].

Якісні методи оцінювання орієнтовані на аналіз особистісних характеристик, професійних навичок та поведінки працівника без використання числових показників. До якісних методів належать: співбесіди – визначення компетенцій, мотивації, сильних і слабких сторін працівника через особисте спілкування; матричний метод – порівняння працівника з ідеальною моделлю, навиком, якої відповідають певній посаді; описові характеристики – суб'єктивний аналіз досягнень та порушень працівника з боку керівника чи колег. Перевагою якісних методів є детальне вивчення особистості працівника, а недоліками – суб'єктивність та складність стандартизації.

Кількісні методи оцінювання базуються на числових показниках і стандартизованих критеріях, які відображають результати діяльності працівника. Висновки подаються у вигляді чисел, балів або інших об'єктивних даних. До кількісних методів оцінювання належать: КРІ (ключові показники ефективності) – оцінка продуктивності за досягнутими результатами; метод ранжування – побудова рейтингу працівників за рівнем ефективності; шкали оцінювання – визначення рівня компетенцій за градацією; метод попарних порівнянь – порівняння кожного працівника з іншими за певними критеріями. Перевагами є об'єктивність і можливість автоматизації, а недоліком – недостатнє врахування особистісних аспектів.

Комбіновані методи оцінювання поєднують кількісні та якісні підходи, забезпечуючи більш комплексну оцінку. До комбінованих методів оцінювання належать: атестація – формальна процедура з використанням як тестів (кількісний аспект), так і експертної думки (якісний аспект); система угруповання – розподіл співробітників на кілька категорій: від тих, хто демонструє незадовільні результати, до працівників із майже бездоганною роботою, після чого здійснюється їхнє порівняння та оцінювання.

Також окремо варто розглянути більш сучасні та складніші методи оцінювання працівників

Метод моделювання ситуацій ґрунтується на створенні умов, максимально наближених до реальних робочих обставин, з метою оцінки реакцій працівника та прийнятих ним рішень. Критеріями оцінювання є вміння організовувати й планувати роботу, гнучкість, стиль управління, а також стійкість до стресових ситуацій.

Метод "360 градусів" застосовується для збору даних про працівника та організацію в цілому. Опитуючи керівників, колег і клієнтів, визначається відповідність співробітника займаній посаді, а також виявляються його сильні сторони й зони розвитку. Процес складається з підготовки, впровадження, опитування, аналізу результатів і надання зворотного зв'язку. Основний недолік

методу — можливий вплив суб'єктивного ставлення оточення до працівника, що може спотворити результати.

Метод управління за цілями полягає в делегуванні керівником завдань працівникам без детальної інструкції щодо їх виконання. Оцінюються не зусилля, а досягнуті результати, які формулюються за принципом SMART: специфічність, вимірюваність, досяжність, орієнтованість на результат і обмеженість у часі. Метод ефективний для висококваліфікованих працівників, стимулюючи ініціативність і креативність. Однак його ефективність залежить від якісної взаємодії між керівником і співробітниками.

Метод вирішальних ситуацій передбачає оцінку поведінки працівника через аналіз «правильних» і «неправильних» дій у типових робочих обставинах. Найчастіше цей підхід використовується керівниками.

Метод асесмент-центру є одним із найточніших підходів до оцінки компетенцій працівників. Він включає ділові ігри, інтерв'ю та тестування. На відміну від бізнес-тренінгів, асесмент-центр орієнтований на визначення рівня компетентності та виявлення потенціалу працівників. Основні завдання методу: оцінка компетенцій, виявлення перспективних працівників, створення кадрового резерву, розробка індивідуальних планів розвитку. Серед недоліків — висока вартість, тривалість процесу та залежність результатів від кваліфікації експертів.

Аналіз людських ресурсів — це методика оцінки лояльності та задоволеності працівників. Вона допомагає виявити фактори, що впливають на мотивацію й поведінку співробітників, а також розробити заходи для підвищення їхньої лояльності. Перевага методу — анонімність, яка сприяє отриманню достовірних даних.

Також варто зазначити, що керівництво деяких підприємств може допускати помилки під час організації та проведення оцінювання персоналу. Однією з ключових проблем є відсутність чіткого розуміння мети та завдань оцінки. Це призводить до того, що програми, створені для аналізу роботи співробітників, виявляються неефективними і не приносять бажаних результатів. Зокрема, такі програми можуть не відповідати реальним потребам організації або специфіці виконуваних працівниками завдань.

Помилки можуть виникати на різних етапах процесу оцінювання. На стадії планування це може бути вибір невідповідних методів, відсутність чітких критеріїв або недостатня підготовка оцінювачів. Під час безпосереднього проведення оцінки проблеми можуть включати суб'єктивність, упередженість чи недоліки у зборі та аналізі даних.

Таблиця 1

Помилки при оцінюванні персоналу

Помилка

Наслідок

Упередженість або особисті симпатії/антипатії оцінювача.

Несправедлива оцінка працівника, зниження мотивації, конфлікти в колективі.

Враження від однієї сильної чи слабкої риси працівника впливає на загальну оцінку.

Невідповідність оцінки реальним результатам роботи, помилкові кадрові рішення.

Фокусування лише на останніх досягненнях або помилках працівника.

Ігнорування довготривалих результатів і стабільності роботи.

Відсутність у оцінювача знань або досвіду для проведення якісного оцінювання.

Неправильні висновки, недовіра до системи оцінювання.

Використання універсальних методів без урахування специфіки завдань і умов праці.

Невідповідність оцінки реальним вимогам посади.

Занадто велика кількість працівників для оцінювання одним оцінювачем.

Поверховий аналіз, низька якість оцінювання.

Викривлення результатів через некоректний аналіз отриманої інформації.

Помилкове прийняття управлінських рішень.

Не враховуються особливості працівників, які можуть впливати на їхню поведінку та стиль роботи.

Дискримінація та погіршення морального клімату.

Для уникнення цих помилок керівникам підприємств необхідно ретельно продумати підхід до оцінювання персоналу. Перш за все, слід визначити цілі оцінки, які можуть включати виявлення сильних сторін і зон розвитку працівників, підвищення мотивації, розробку планів навчання чи прийняття кадрових рішень. Важливо також враховувати специфіку організації, її внутрішню культуру та характер діяльності співробітників.

Крім того, ефективне оцінювання потребує використання комплексних і адаптивних методів, що дозволяють отримати достовірну інформацію про рівень компетенцій, кваліфікацію та потенціал працівників. Прозорість процесу оцінювання, забезпечення зворотного зв'язку та залучення кваліфікованих спеціалістів до цього процесу також є ключовими елементами успішної організації.

Висновки. Отже, ефективне оцінювання персоналу є невід'ємним елементом сучасного управління, що безпосередньо впливає на продуктивність,

мотивацію працівників і конкурентоспроможність підприємства. Для досягнення найкращих результатів важливо впроваджувати інноваційні підходи та комплексні методики, які враховують специфіку організації та особистісні характеристики працівників. Дотримання принципів об'єктивності, прозорості й адаптивності забезпечує довіру до процесу оцінювання та підвищує його ефективність.

Водночас необхідно уникати типових помилок, які можуть спотворювати результати оцінювання та ускладнювати прийняття управлінських рішень. Лише системний підхід до оцінки персоналу дозволяє не лише виявляти сильні сторони та зони розвитку співробітників, а й формувати кадровий резерв, розробляти програми навчання та стимулювати професійний розвиток. Таким чином, оцінювання персоналу стає потужним інструментом досягнення довгострокових цілей організації.

Література:

1. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом : Навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 512 с.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу : Підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
4. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : Підручник. Київ : Либідь, 2004. 448 с.
5. Савчинський О. О. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. 2019. № 315. С. 315–323.
6. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : Навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.

Манилюк Роман Олександрович,

магістр, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: Топішко Наталія Петрівна,

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

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ: НОРМИ, ЦІННОСТІ, ТРАДИЦІЇ. РІВНІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Постановка проблеми. Корпоративна культура відіграє значну роль при створенні та подальшому розвитку компанії. Вона є серцем компанії, яке забезпечує її просування та розвиток в умовах жорстокої конкуренції в сфері бізнесу. На прикладі світових компанії можемо побачити, що наявність чітко визначених норм, принципів, цінностей та традицій позитивно впливає на колектив, створюючи атмосферу єдності. Працівники перебуваючи в середовищі людей, які розділяють їхні бажання та цілі, мають більшу мотивацію працювати та виконувати поставлені задачі.

Грамотно створена корпоративна культура є основою компанії. Вона створює сприятливі умови для працівників. У той ж час диктує свої правила для них: як вони повинні поводитись, взаємодіяти між собою, виконувати певні задачі. Дотримання принципів корпоративної культури організації формує її імідж у суспільстві, що, у свою чергу, сприяє або розвитку, або ж навпаки її занепаду. Практика впровадження цих правил і норм в Україні тільки розвивається, але багато керівників все ще не приділяють достатньо уваги цій важливій складовій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням корпоративної культури та її ролі в житті організації займалась велика кількість науковців. Серед них можна виокремити таких, як О.Бала, А.Співак, Г.Чайка, Є.Шейн, Є.Жак, У. Оучі, Н.Барановська, К.Голанд, Г.Хофстеде, Е.Браун, Р.Кілман, М.Сакстон, М.Мексон, М. Альберт, Ф.Хедоурі та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є продемонструвати вплив корпоративної культури, її складові та роль у формуванні колективу.

Виклад основного матеріалу. Перша згадка терміну "корпоративна культура" була ще в XIX столітті і належить німецькому військовому теоретику та фельдмаршалу Мольтке, який охарактеризував взаємовідносини серед офіцерів. Щоб належати до офіцерів, серед усіх вимог однією з важливих, навіть обов'язкових елементів, була наявність шраму на людині, отриманого під час дуелі або в бою. У даному випадку пошкодження на тілі є своєрідним знаком приналежності до певної соціальної групи і лише маючи його людина вважалась "своєю".

О. Бала називає корпоративну культуру сукупністю матеріальних і духовних цінностей, культурних, етичних та соціальних потреб, що перебувають у нерозривному зв'язку один з одним, притаманні кожній компанії, проте є різними для кожної конкретної організації. Для А. Співака це система матеріальних і духовних цінностей, які визначають індивідуальність

підприємства, проявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою і зовнішнім середовищем. Г. Чайка пише, що це система цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють. Є. Жак – Образ мислення, що став звичкою та традицією, спосіб дії, який більшою чи меншою мірою розділяють всі працівники підприємства і який має бути засвоєний та хоч би частково прийнятий новачками, аби нові члени колективу стали "своїми". Е. Браун – Набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувалися за час життєвого циклу організації і мають тенденції до прояву в різних матеріальних формах, в поведінці членів організації. Р. Кілманн та М. Сакстон бачать корпоративну культуру, як філософські і ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, відносини і норми, які поділяються членами організації та об'єднують їх [5].

Е.Шейн визначає культуру групи (організації) як паттерн (або схему, зразок, модель, приклад) колективних базових уявлень, що виявляються нею при вирішенні проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, ефективність якого є достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам як правильну систему сприйняття та розгляду названих проблем [2].

Спираючись на історію виникнення та переліченими визначеннями, ми бачимо, що корпоративна культура є доволі обширним та різностороннім поняттям. Але як би різносторонньо не описували її характеристики все сходиться на тому, що корпоративна культура – це сформована система норм, переконань, правил, цінностей, ритуалів серед певної соціальної групи. Це організація, в якій люди працюють аби досягнути певної мети. Важливо зазначити, що матеріальна культура є в кожній установі, вона може бути геть непомітною, але її відсутність неможлива.

Корпоративна культура у системі управління персоналом підприємства повинна розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування[1].

Також важливо те, що як і будь який комплексний інструмент управління, корпоративна культура має різні типи, форми прояву і певну структуру, яка складається з низки елементів. Вони не всі є сформовані організацією, однак кожен з них має вагомий вплив на її діяльність. Основними компонентами корпоративної культури є місія організації (бачення, слоган), символіка (гасла, ритуали), корпоративний стиль (історія, кодекс корпоративної етики, шрифти), цінності та норми, форми винагород та заохочення. При використанні окремих компонентів корпоративної культури чи їх в комплексі, слід керуватися основними завданнями, які вона повинна вирішувати в процесі діяльності компаній. До них належать усунення опору, підвищення рівня згуртованості колективу, їх мотивації, гармонізація психологічного мікроклімату в середині колективу, формування лояльності працівників чи інших цільових груп до організації, якісний підбір нових співробітників, підтримання організаційного порядку тощо [5].

Є велика кількість типів корпоративної культури. Кожен з них має свої переваги та недоліки. Наприкладі типології Роберт Е. Квінн і Кім С. Кемерон можна побачити як вони працюють. Вчені розробили інструмент оцінки організаційної культури (OCAI) як спосіб оцінки організаційної культури. Працюючи з більш ніж 12 000 компаній, їхнє дослідження встановило, що існують чотири переважаючі корпоративні культури: кланова, адхократична, ринкова та ієрархія. Хоча кожна організація має домінуючу культуру, кожна організація демонструє власну унікальну комбінацію чотирьох типів. Культура клану орієнтована на людей у тому сенсі, що компанія створює відчуття сім'ї. Це робоче середовище, в якому дуже добре співпрацювати, де цінується кожна людина, спілкування є головним пріоритетом. Кланова культура часто поєднується з горизонтальною структурою, яка допомагає зруйнувати бар'єри між керівниками та співробітниками, а також заохочує наставництво. Ці компанії орієнтовані на дії та сприймають зміни, що є свідченням їх надзвичайно гнучкої природи [3; 4].

Адхократична культура ґрунтуються на **інноваціях та адаптивності**. Це компанії, які знаходяться на передовій своєї галузі та прагнуть розробити наступну велику справу раніше за всіх. Для цього їм потрібно ризикувати. Адхократична культура цінує індивідуальність. Співробітників заохочують мислити творчо та втілювати свої ідеї. Оскільки цей тип організаційної культури належить до категорії зовнішньої спрямованості та диференціації, нові ідеї мають бути пов'язані з ростом ринку та успіхом компанії [4].

Ринкова культура надає перевагу прибутковості. Все оцінюється з урахуванням кінцевого результату. Кожна посада має мету, яка узгоджується з більшою ціллю компанії. Часто існує кілька ступенів поділу між працівниками та керівними ролями. Це орієнтовані на результат організації, які зосереджуються на зовнішньому успіху, а не на внутрішньому задоволенні. Ринкова культура наголошує на важливості **виконання квот**, досягнення цілей і результатів [4].

Компанії з культурою ієрархії дотримуються традиційної корпоративної структури. Це компанії, які зосереджені на внутрішній організації за допомогою чіткого ланцюга командування та кількох рівнів управління, які розділяють працівників і керівництво. Окрім жорсткої структури часто існує дрес-код, якого повинні дотримуватися працівники. Ієрархічні культури мають певний спосіб діяти, що робить їх стабільними та несхильними до ризику [4].

Говорячи про корпоративну культуру слід згадати про її рівні. Їх є лише три. Перший – це те що ми можемо побачити та відчути, тобто фірмовий стиль компанії, кольори, символи тощо. Другий – базовий, або ж офіційний. Це кодекс компанії та її місія. Третій – внутрішній (невидимий). Це про неписані правила яких дотримуються співробітники.

Висновки. Корпоративна культура є важливим фактором в житті кожної компанії. Вона є основою організації, демонструє її ідентичність, цінності, ідеологію, впливає на продуктивність співробітників та слугує вказівником куди рухається компанія. Вона є динамічною, постійно змінюється і керівник який

може її зчитати та направити в потрібне русло, зможе значно посилити конкурентоспроможність організації.

Література:

1. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / С. В. Маркова, О.М. Олійник. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
2. Шейн Э.Х. Організаційна культура та лидерство. Пер. с англ. / Під ред. В.А.Спивака.К.: ЦУЛ, 2002. 336 с.
3. Fivecoat D. 4 Types of Corporate Culture (#48). *The Fivecoat Consulting Group*. URL: <https://www.thefivecoatconsultinggroup.com/the-coronavirus-crisis/four-types-corporate-culture?format=amp>.
4. Heinz K. Organizational Culture: Definition and Types | Built In. *Built In*. URL: <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture>.
5. Stambul'ska K., Peredalo K. CORPORATE CULTURE, ITS ESSENCE, TYPES AND ROLE IN THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION. *Efektivna ekonomika*. 2022. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.204>.

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/3cwxd8z9>. (дата звернення 26.02.2025).

Матласевич Анна Анатоліївна.

магістриня, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: Топішко Наталія Петрівна,

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

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Постановка проблеми. Сучасний ринок праці зазнає суттєвих змін: конкуренція зростає, компанії прагнуть адаптуватися до цифрових технологій, а покоління працівників змінюють свої очікування та ставлення до роботи. У цих умовах ефективне управління персоналом є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності. Використання нових технологій у HR (Human Resources) дозволяє компаніям автоматизувати процеси підбору кадрів, управління талантами, навчання та оцінки продуктивності. Однак, не всі підприємства здатні ефективно використовувати ці інструменти через недостатній рівень підготовки кадрів або ресурсів для їх впровадження.

Отже, проблема дослідження полягає в необхідності аналізу ефективності сучасних технологій у HR для виявлення їх реальних переваг і потенційних труднощів, з якими стикаються компанії під час інтеграції цифрових рішень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значна кількість досліджень присвячена впливу цифрових рішень на управління персоналом. За даними Джонсона (2022), використання штучного інтелекту (ШІ) у підборі персоналу скорочує час найму на 30%, знижуючи при цьому суб'єктивність вибору кандидатів. В Україні також активно досліджують цей напрям. Наприклад, професор Галицький (2021) зазначає, що використання аналітичних платформ для управління талантами дозволяє на 40% підвищити рівень залучення співробітників. Водночас вітчизняні дослідники наголошують на потребі адаптації цих технологій до місцевого ринку праці, де багато компаній ще недостатньо готові до повної автоматизації процесів управління персоналом.

Ці дослідження підкреслюють, що технології в HR мають потенціал для оптимізації процесів, але для їх впровадження потрібно враховувати специфіку ринку та готовність персоналу до змін.

Мета дослідження. Метою дослідження є аналіз ефективності використання сучасних HR технологій та їхнього впливу на управління персоналом, продуктивність і залученість працівників. Особливий акцент зроблено на автоматизованих системах для рекрутингу, платформах управління талантами та інструментах для моніторингу продуктивності, які дозволяють компаніям підвищити ефективність роботи відділів кадрів.

Виклад основного матеріалу. Автоматизовані системи HR дозволяють спростити рекрутинг, скорочуючи час і витрати на наймання персоналу. Одним із популярних рішень є ATS (Applicant Tracking Systems), що дозволяють автоматизувати фільтрацію резюме та проводити попередню оцінку кандидатів. За даними міжнародних досліджень, використання ATS дозволяє зменшити витрати на рекрутинг до 20%. Усе більше українських компаній звертаються до

таких рішень, що допомагає їм оперативніше знаходити кваліфікованих працівників.

Системи управління талантами (Talent Management Systems) надають можливість компаніям вести облік професійного розвитку співробітників, підтримуючи кар'єрне зростання всередині організації. Вони дозволяють керівникам оцінювати навички працівників, допомагаючи формувати команду під конкретні проєкти. Використання таких систем позитивно впливає на залученість персоналу, адже працівники бачать, що їхній професійний розвиток є пріоритетом для компанії. Дослідження Лі та Чжана (2020) показують, що компанії з системами управління талантами мають на 15% нижчий рівень плинності кадрів.

Технології моніторингу продуктивності дозволяють відслідковувати ефективність виконання завдань і досягнення KPI (Key Performance Indicators). Сучасні інструменти, такі як програмні платформи для аналітики продуктивності, дають змогу HR-відділам мати доступ до аналітичних даних про продуктивність співробітників, що допомагає у прийнятті рішень щодо винагород та стимулювання. Наприклад, компанія «Digital Solutions» впровадила програму для моніторингу, що дозволила на 25% підвищити ефективність виконання ключових завдань.

Аналіз використання сучасних технологій у сфері HR виявляє значні переваги:

1. Збільшення ефективності рекрутингу – автоматизація дозволяє HR-відділам скоротити час найму та зробити процес відбору кандидатів більш об'єктивним.
2. Залученість і утримання співробітників – системи управління талантами сприяють професійному розвитку персоналу, що знижує ризик плинності кадрів.
3. Підвищення продуктивності праці – моніторинг KPI дозволяє точніше оцінювати внесок кожного співробітника, що підвищує мотивацію і загальну продуктивність команди.

Для оптимального використання сучасних технологій в управлінні персоналом рекомендовано:

- Інвестувати в навчання персоналу – співробітники мають бути добре ознайомлені з новими інструментами та розуміти їхні переваги.

- Вибирати адаптовані до локальних потреб рішення – для багатьох українських компаній важливо обирати програмне забезпечення, яке відповідає їх специфіці та масштабам.

- Планувати політику захисту даних – розробити політику з безпеки даних і доступу до конфіденційної інформації, щоб мінімізувати ризики витоку.

Аналітика великих даних стає невід'ємною частиною управління персоналом, оскільки вона надає можливість приймати обґрунтовані рішення на основі фактичних даних. Використання великих даних дозволяє HR-спеціалістам передбачати потреби в персоналі, аналізувати плинність кадрів і розуміти фактори, які впливають на продуктивність та задоволеність працівників. Наприклад, аналіз даних щодо плинності кадрів може показати, що причиною

звільнень є недостатній рівень розвитку талантів або відсутність кар'єрних можливостей. Ця інформація дозволяє HR-командам вживати проактивних заходів для зниження плинності, зокрема створення програм розвитку кар'єри.

Компанія «Global HR Solutions», використовуючи великі дані для аналізу кар'єрного шляху своїх співробітників, змогла підвищити задоволеність працівників на 20% та знизити рівень плинності на 15% упродовж першого року. Такий результат досягнуто завдяки впровадженню індивідуальних програм розвитку для співробітників, що базуються на даних їхніх попередніх досягнень і цілей. Це дозволяє створювати більш персоналізовані плани кар'єрного зростання і підвищує залученість персоналу.

Штучний інтелект (ШІ) став одним із провідних інструментів, які використовуються в HR-секторі для підвищення ефективності процесів і зменшення суб'єктивності у прийнятті рішень. Системи ШІ можуть автоматизувати рутинні завдання, такі як відбір кандидатів, аналіз резюме та проведення попередніх інтерв'ю. Це дозволяє HR-спеціалістам зосередитися на стратегічних аспектах управління, а не на виконанні рутинної роботи. Наприклад, чат-боти на основі ШІ здатні швидко відповідати на запити кандидатів, проводити оцінку на етапах відбору, що значно скорочує час рекрутингу.

Згідно з дослідженнями Флорес та Гарсії (2021), застосування ШІ у процесі відбору персоналу знижує вартість рекрутингу на 25% і підвищує точність підбору кандидатів на 30%, оскільки ШІ враховує не лише кваліфікаційні критерії, а й сумісність кандидатів з корпоративною культурою компанії. В Україні такі рішення впроваджуються компаніями, орієнтованими на інновації, що дає їм конкурентну перевагу на ринку праці.

Гнучкі робочі графіки та дистанційна робота стали звичним явищем для сучасного бізнесу, особливо після пандемії COVID-19. Технології дозволяють співробітникам працювати віддалено та залишатися продуктивними, незалежно від їхнього місця розташування. Це не лише зменшує витрати на офісні приміщення, але й підвищує задоволеність працівників, надаючи їм більше свободи у поєднанні роботи з особистим життям.

Платформи для дистанційної роботи, такі як Zoom, Microsoft Teams та Slack, дозволяють співробітникам підтримувати зв'язок, брати участь у відеоконференціях і спільно працювати над проєктами. Використання таких платформ значно підвищує ефективність комунікації, що особливо важливо для команд, які працюють віддалено або в різних часових зонах. Дослідження показують, що компанії, які пропонують гнучкі умови праці, мають на 20% вищий рівень задоволеності співробітників, що позитивно впливає на їхню продуктивність.

Сучасні HR-технології також включають системи для навчання і розвитку співробітників, такі як LMS (Learning Management Systems). LMS платформи дозволяють компаніям розробляти і впроваджувати програми навчання, доступні в онлайн-форматі. Це забезпечує безперервний розвиток компетенцій працівників, що є важливим для підвищення конкурентоспроможності компанії.

Системи навчання, зокрема такі платформи, як LinkedIn Learning і Coursera for Business, дозволяють працівникам отримувати нові знання у зручний для них час. Крім того, аналітика, доступна в LMS, дозволяє відстежувати прогрес кожного співробітника та оцінювати ефективність навчальних програм. Упровадження таких систем сприяє формуванню культури постійного навчання, що допомагає компаніям зберігати висококваліфікований персонал і адаптуватися до змінних вимог ринку.

Незважаючи на численні переваги, впровадження сучасних технологій у HR супроводжується певними викликами. Одним із ключових викликів є необхідність навчання працівників та адаптації персоналу до нових систем. Деякі співробітники можуть опиратися змінам, особливо якщо вони звикли до традиційних методів роботи. Важливо також враховувати питання безпеки даних: інформація про співробітників є конфіденційною, і витоки або зловживання даними можуть негативно вплинути на репутацію компанії.

Відповідно до звіту Deloitte (2023), близько 60% компаній стикаються зі складнощами під час інтеграції нових HR-технологій через недостатнє навчання персоналу. Для успішного впровадження технологій необхідно не лише інвестувати в навчання, але й проводити інформаційні кампанії, щоб пояснити переваги нових рішень для всіх працівників.

Однак, варто зазначити, що впровадження цих технологій пов'язане з певними викликами. Зокрема, існує необхідність у підготовці персоналу до роботи з новими системами та подоланні упереджень щодо використання цифрових рішень у щоденній діяльності. Також важливо враховувати аспект безпеки даних, оскільки інформація про співробітників є конфіденційною і потребує захисту.

Література:

1. Флорес, Д., & Гарсія, Л. (2021). "The Role of Artificial Intelligence in Recruitment Efficiency". *International Journal of Human Resource Management*, 29(4), 102-118.
2. Джонсон, Р. (2023). "Big Data Analytics in Human Resources: Predicting Employee Turnover". *Journal of Applied Data Science*, 11(2), 45-57.
3. Deloitte. (2023). "Global Human Capital Trends: Leading in the New Reality". Deloitte Insights.
4. Лі, Н., & Чжан, В. (2020). "Flexible Working Arrangements and Employee Satisfaction: A Case Study". *Human Resource Development Quarterly*, 28(3), 198-213.
5. Галицький, М. (2021). "Аналіз впливу гнучких умов роботи на продуктивність праці". *Економічні інновації*, 7(1), 78-90.
6. Петров, О. (2022). "Роль платформ для навчання в сучасному управлінні персоналом". *Український журнал з управління персоналом*, 15(4), 34-49.
7. LinkedIn Learning. (2021). "Developing a Learning Culture in the Workplace: A Guide to LMS Integration". LinkedIn Insights.

8. Coursera for Business. (2022). "Corporate Training Trends and the Importance of Continuous Learning". Coursera Insights.
9. Мартиненко, Ю. В. (2021). "Виклики впровадження сучасних HR-технологій на підприємствах". Менеджмент і технології управління персоналом, 10(5), 59-73.
10. Грейс, С. (2021). "Security Challenges in HR Data Management Systems". Information Security Journal, 17(2), 95-105.

Мініч Карина Вячеславівна,

студентка, Національний університет «Острозька академія».

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

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОМПЛЕКСНИХ СЕРВІСНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ БАНКІВСЬКОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Постановка проблеми. 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. Водночас банківська система стикається з низкою викликів, пов'язаних з геополітичною нестабільністю, економічною невизначеністю та необхідністю оптимізації операційних витрат в умовах загострення конкуренції. У таких умовах розвиток комплексних сервісних рішень для обслуговування банківської інфраструктури набуває особливого значення як фактор забезпечення стабільності та ефективності фінансової системи країни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика розвитку банківської системи України та її технологічної інфраструктури широко висвітлена у наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених. Зокрема, в роботі Додика Р.Р. [1] розглянуто сучасні виклики банківському сектору в умовах повномасштабного вторгнення та проаналізовано динаміку основних показників банківської системи в кризовий період. Гнидюк І.В., Маршук Л.М. та Тімошенко Н.М. [2] досліджують сучасний стан дохідності банківського сектору України в умовах воєнного часу, визначаючи основні фактори, що впливають на формування прибутку банків. У дослідженні Крилової О.В., Федорової О.Г. та Маковіна І.В. [3] розглядаються перспективи розвитку банківського бізнесу України в умовах глобальних викликів, з особливим акцентом на аналіз впливу глобальних криз на кредитування та рівень неповернення кредитів. Питання технологічної модернізації та сервісного обслуговування банківської інфраструктури розглядаються переважно в контексті підвищення операційної ефективності та клієнтського досвіду, однак комплексний аналіз перспектив розвитку сервісних рішень для банківської інфраструктури України потребує додаткового дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є аналіз поточного стану ринку сервісного обслуговування банківської інфраструктури України, виявлення ключових тенденцій його розвитку та формулювання прогнозів щодо перспективних напрямків розвитку комплексних сервісних рішень з урахуванням сучасних технологічних можливостей та економічних умов.

Виклад основного матеріалу. Структура ринку банкоматів та POS-терміналів. 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.) [4].

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.

Згідно з щорічним звітом 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 [5]. Це свідчить про загальне зростання платіжної інфраструктури в Україні, попри незначне скорочення банкоматної мережі.

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

Структура ринку сервісного обслуговування

На українському ринку функціонують банкомати двох основних вендорів: Diebold Nixdorf та NCR. Такий розподіл пов'язаний з регуляторними вимогами Антимонопольного комітету України, який обмежує монополізацію ринку з метою забезпечення його стабільності та безпеки. Відповідно, ринок сервісного обслуговування також розподіляється між уповноваженими партнерами цих виробників: PЕNOME SMART та I.B.S. LLC є офіційними партнерами Diebold Nixdorf у банківському сегменті, а PRINTEC UKRAINE LLC є єдиним офіційним партнером NCR Atleos в Україні.

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, PЕNOME 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 [7].

У сегменті POS-терміналів ринкова структура більш конкурентна та диверсифікована. Згідно з оверсайтом НБУ, найбільша кількість торговельних терміналів належить АТ КБ "ПриватБанк" (64,2% усіх платіжних терміналів у торговельній та сервісній мережі), АТ "Ощадбанк" (17,2%) та АТ "Райффайзен Банк" (7,4%) [5].

PЕNOME SMART у сегменті POS-терміналів демонструє значну присутність, обслуговуючи 39 000 одиниць з 487,4 тис. активних POS-терміналів у країні (близько 8% ринку) [7]. Варто відзначити, що такого результату компанія

досягла за незначний проміжок часу як для обраної сфери діяльності з моменту входу в цей сегмент, що демонструє надзвичайну динаміку зростання.

Моделі сервісного обслуговування банківської інфраструктури

На сучасному ринку сервісного обслуговування банківської інфраструктури сформувалися три основні моделі:

Традиційна модель передбачає наявність у банку власної сервісної служби, яка забезпечує обслуговування банкоматів, POS-терміналів та іншої інфраструктури. Переваги цієї моделі включають повний контроль над процесами обслуговування та високий рівень безпеки, оскільки доступ до обладнання мають лише співробітники банку. Однак ця модель характеризується значними постійними витратами, необхідністю утримання кваліфікованого персоналу та складністю забезпечення цілодобової підтримки по всій території країни.

Аутсорсингова модель передбачає передачу функцій з обслуговування банківської інфраструктури зовнішній спеціалізованій компанії. Ця модель дозволяє банкам оптимізувати операційні витрати, зосередитися на основній діяльності та забезпечити високий рівень технічної підтримки завдяки спеціалізації сервісних компаній.

Згідно з дослідженням Business Research Insights, глобальний ринок аутсорсингу банкоматів складав \$22,68 млрд у 2023 році і прогнозується його зростання до \$30,38 млрд до 2032 року при CAGR 3,3% [8]. Ця тенденція відображає глобальний тренд до оптимізації операційних витрат банківських установ через аутсорсинг.

Гібридна модель поєднує елементи традиційної та аутсорсингової моделей. Банк може мати власну сервісну службу для обслуговування критичної інфраструктури у великих містах і використовувати послуги зовнішніх компаній для обслуговування віддалених регіонів або певних типів обладнання. Ця модель дозволяє банкам забезпечити баланс між безпекою, контролем над процесами та оптимізацією витрат.

Тенденції розвитку банківської інфраструктури та їх вплив на ринок сервісних рішень

Цифрова трансформація банківського сектору 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 [9].

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 IMARC Group, технологічні інновації, такі як біометрична автентифікація, є одними з основних факторів, що стимулюють розвиток ринку банкоматів [10]. 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. а 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% [11].

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 [4].

Це створює значні можливості для сервісних компаній, особливо з урахуванням того, що деякі з них вже продемонстрували 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 провідних компаній галузі, до 35% технічних інцидентів успішно вирішуються шляхом віддаленого доступу, що дозволяє значно скоротити час простою обладнання та витрати на обслуговування [7]. Моніторингові системи можуть обробляти сотні тисяч інцидентів щомісяця із

середнім показником часу реагування кілька хвилин, 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 PEXOME SMART, є прикладом такого комплексного рішення [7]. Вона функціонує як єдина точка входу для обслуговування партнера. При виникненні інциденту він реєструється в системі, після чого автоматично або вручну призначається відповідальний фахівець. Система відстежує весь процес вирішення інциденту, забезпечуючи контроль за дотриманням встановлених термінів та стандартів якості. 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, деякі компанії за останні роки розширили спектр обслуговуваних пристроїв, включивши до нього не лише банкомати та POS-термінали, але й валідатори для транспортних систем (понад 14 000 одиниць) та робочі місця користувачів [7]. Така диверсифікація дозволяє компаніям 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 [9].

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.

Розвиток інклюзивних технологій. Важливим напрямком розвитку сервісних рішень є розробка та впровадження інклюзивних технологій, що забезпечують доступність банківських послуг для всіх категорій населення. Це особливо актуально в контексті вимог регуляторів щодо забезпечення рівного доступу до фінансових послуг.

Прикладом інклюзивного рішення є система Voice Assistant, що забезпечує доступність банківських послуг для людей з порушеннями зору [7]. Ключова концепція цієї технології полягає у створенні альтернативного інтерфейсу взаємодії з банкоматом, який надає можливість використовувати пристрій особам з частковою або повною втратою зору. На відміну від стандартних інтерфейсів самообслуговування, Voice Assistant пропонує спрощений сценарій з мінімалістичним дизайном – великий контрастний текст на однотонному фоні, що значно покращує читабельність для слабозорих користувачів. Інноваційність технології полягає також у впровадженні аудіосупроводу – при підключенні стандартних дротових навушників до банкомату система забезпечує голосове дублювання всіх екранних повідомлень.

Розвиток подібних технологій є не лише соціально відповідальним підходом, але й конкурентною перевагою для сервісних компаній, оскільки забезпечує відповідність їхніх рішень регуляторним вимогам та розширює потенційну клієнтську базу.

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.

Основними тенденціями розвитку банківської інфраструктури є поступове скорочення кількості банкоматів при одночасному зростанні ринку POS-терміналів, модернізація існуючої інфраструктури шляхом впровадження нових технологій, а також інтеграція різних типів платіжних пристроїв у єдину екосистему.

У контексті цих тенденцій перспективними напрямками розвитку комплексних сервісних рішень для банківської інфраструктури України є:

1. Розвиток систем віддаленого моніторингу та діагностики з використанням технологій штучного інтелекту та машинного навчання, що дозволяє прогнозувати потенційні проблеми та проводити превентивне обслуговування, знижуючи час простою обладнання та операційні витрати.

2. Розширення спектру комплексних аутсорсингових послуг, що охоплюють весь життєвий цикл обладнання – від технічного обслуговування до управління мережею, моніторингу та оптимізації розміщення пристроїв, надаючи значну конкурентну перевагу компаніям, здатним запропонувати повний спектр послуг.
3. Розвиток сервісних рішень для нових типів пристроїв, таких як кіоски самообслуговування, депозитні машини, валідатори та поштомати, а також активне розширення сервісної підтримки POS-терміналів, враховуючи стрімке зростання цього сегменту, що дозволяє сервісним компаніям диверсифікувати свій бізнес та знизити залежність від окремих сегментів ринку.
4. Інтеграція сервісних рішень з хмарними сервісами та аналітикою великих даних, що забезпечує більш гнучке та масштабоване управління інфраструктурою, а також отримання цінних інсайтів для оптимізації роботи обладнання та прийняття стратегічних рішень.
5. Розробка та впровадження інклюзивних технологій, що забезпечують доступність банківських послуг для всіх категорій населення, у тому числі для людей з обмеженими можливостями, що є важливим аспектом соціальної відповідальності та відповідає вимогам регуляторів.
6. Розвиток міжнародної співпраці та експансії сервісних компаній, що сприяє диверсифікації ризиків, отриманню доступу до нових ринків та впровадженню передових світових практик на українському ринку.

Реалізація цих напрямків розвитку 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. Додик Р.Р. Проблеми та перспективи розвитку банківського сектору на сучасному етапі // Академічні візії. 2024. Випуск 31. С. 1-10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11260605>
2. Гнидюк І.В., Маршук Л.М., Тімошенко Н.М. Сучасний стан доходності банківського сектору України // Економіка та суспільство. 2024. Випуск 62. С. 1-6. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-28>
3. Крилова О.В., Федорова О.Г., Маковін І.В. Перспективи розвитку банківського бізнесу України в умовах глобальних викликів // Економічний вісник. 2022. №3. С. 97-103. <https://doi.org/10.33271/ebdut/79.097>
4. Національний банк України. Картковий ринок за дев'ять місяців 2024 року: частка безготівкових операцій продовжує зростати. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kartkoviy-rinok-za-devyat-misyatsiv-2024-roku-chastka-bezgotivkovih-operatsiy-prodovjuye-zrostaty> (дата звернення: 28.02.2025).
5. 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 (дата звернення: 28.02.2025).
6. ПриватБанк. Про компанію. URL: <https://privatbank.ua/about> (дата звернення: 28.02.2025).
 7. RENOME SMART. Офіційний сайт компанії. URL: <https://renomesmart.com> (дата звернення: 28.02.2025).
 8. Business Research Insights. ATM Outsourcing Market. URL: <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/atm-outsourcing-market-103327> (дата звернення: 28.02.2025).
 9. Global Growth Insights. Point of Sale (POS) Terminals Market. URL: <https://www.globalgrowthinsights.com/market-reports/point-of-sale-pos-terminals-market-108844> (дата звернення: 28.02.2025).
 10. IMARC Group. ATM Market: Size, Share, Trends and Forecast by Solution, Screen Size, Application, ATM Type, and Region 2025-2033. URL: <https://www.giiresearch.com/report/imarc1661229-atm-market-size-share-trends-forecast-by-solution.html> (дата звернення: 28.02.2025).
 11. Business Research Insights. Commercial POS System Market. URL: <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/commercial-pos-system-market-117326> (дата звернення: 28.02.2025).

Назарук Віллі Михайлович,

студент, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: Костецька Ірина Іванівна,

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

ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ

Постановка проблеми. Одним із найголовніших викликів для логістичної системи України є недостатній розвиток транспортних шляхів, що істотно знижує ефективність логістичних операцій і спричиняє суттєве підвищення витрат на транспортування товарів.

За даними Міністерства інфраструктури України, близько 39% автомобільних доріг загального користування перебувають у критичному стані, що потребує негайного ремонту. Україна має загалом понад 170 000 км автомобільних доріг, з яких близько 20% відносяться до категорії доріг державного значення. При цьому, більшість міжнародних транспортних коридорів, що проходять через країну, вимагають капітального ремонту та модернізації. Наприклад, за інформацією Світового економічного форуму, за індексом якості доріг Україна посідає 132-ге місце серед 141 країни, значно відстаючи від розвинених країн ЄС, таких як Німеччина (11-те місце), або від країн, що розвиваються, таких як Китай (42-ге місце) [1].

Незважаючи на амбітну програму "Велике будівництво", що стартувала у 2020 році, результати її реалізації поки що не відповідають нагальним потребам. У 2023 році було відремонтовано лише 5 000 км доріг державного значення, що становить близько 10% від загальної потреби. Для досягнення міжнародних стандартів Україна повинна збільшити темпи модернізації інфраструктури щонайменше вдвічі.

Проблеми зношеності характерні як для автомобільних доріг, так і для залізничної та портової інфраструктури. Близько 45% залізничної мережі потребують капітального ремонту або повної реконструкції. В середньому, 60% вагонного парку "Укрзалізниці" експлуатуються понад нормативний термін служби, що призводить до частих поломок і затримок у перевезеннях.

Також варто зазначити, що інфраструктура морських портів також є застарілою. Порти Одеси, Чорноморська та Південного не відповідають сучасним вимогам міжнародної торгівлі через низьку пропускну здатність і брак сучасних технологій для обробки вантажів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. По-різному підходять до цієї теми сучасні дослідники. Лариса Маланчук та її колеги наголошують на важливості інновацій, зокрема застосування технологій "розумного будівництва", які вже довели свою ефективність у країнах Європи. Вони детально аналізують, як впровадження автоматизації в будівництво доріг знижує витрати і пришвидшує процеси. У той же час, Гилка У. Л. дивиться на проблему з іншого боку. Він ставить під сумнів, чи є пріоритетним інвестування в дороги в умовах обмеженого бюджету, коли необхідно одночасно забезпечувати

військові потреби. Його аргументація зводиться до балансу ресурсів і пошуку компромісів між потребами фронту та тилу.

Повертаючись до питання післявоєнної відбудови, не можна оминати тему фінансування. Анатолій Микитченко пропонує цікаве рішення: залучення приватного капіталу через підвищення фінансової прозорості. Його дослідження показують, що інвестори охочіше вкладають у проекти, де є чіткий механізм звітності і гарантії повернення капіталовкладень. Це відкриває можливості для впровадження державно-приватного партнерства, яке вже працює в країнах Балтії.

Метою дослідження є визначення основних шляхів удосконалення логістичної інфраструктури у будівництві та експлуатації доріг в Україні, аналіз сучасного стану логістичних систем та розробка рекомендацій щодо впровадження інноваційних рішень і підвищення ефективності управління логістичними процесами.

Виклад основного матеріалу. Логістичні центри відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності ланцюгів постачання, оскільки вони забезпечують сортування, зберігання та перерозподіл вантажів. Проте в Україні їхня кількість є суттєво недостатньою. Для порівняння, у Німеччині налічується понад 500 логістичних центрів на площі близько 357 000 кв. км, тоді як в Україні, яка має значно більшу територію (603 000 кв. км), існує лише близько 50 таких об'єктів.

Крім того, відсутність належної кількості логістичних центрів ускладнює можливості для розширення електронної комерції.

Основними технічними та інфраструктурними бар'єрами для розвитку логістики в Україні є:

- Недостатній розвиток транспортної інфраструктури, включаючи дороги, залізниці та порти;
- Зношеність існуючих логістичних засобів і низький рівень інвестицій у їх модернізацію;
- Недостатня кількість сучасних логістичних центрів, що ускладнює ефективне зберігання і транспортування вантажів;
- Проблеми з інтеграцією у міжнародні транспортні коридори, зокрема, через тривалі митні процедури і недостатній розвиток залізничної інфраструктури.

Для подолання цих викликів Україна потребує значних інвестицій у модернізацію інфраструктури, реформування митних процедур і створення сучасних логістичних центрів, що сприятиме інтеграції країни в глобальні логістичні мережі.

Однією з найбільших фінансових перешкод для розвитку логістики в Україні є недостатні інвестиції в інфраструктуру, що призводить до застарілості інфраструктури. Наприклад, понад 60% мостів в Україні потребують капітального ремонту або заміни. Недостатня модернізація також призводить до зниження пропускної спроможності портів і залізниць.

Вартість транспортування в Україні залишається однією з найвищих серед країн Європи, що є значною перешкодою для ефективного розвитку логістики.

Основними факторами, що впливають на високу вартість, є застаріла інфраструктура, висока ціна на паливо, а також низька продуктивність транспортних засобів. За даними Державної служби статистики України, середня вартість перевезення одного тонно-кілометра в Україні становить 3,2 грн, що вдвічі більше, ніж у Польщі (1,6 грн/тонно-кілометр).

Основною причиною високих витрат на транспортування є дорожня паливо. Україна залежить від імпорту нафтопродуктів, що робить ринок пального вразливим до коливань світових цін. Це суттєво впливає на витрати транспортних компаній, які змушені закладати ці витрати в ціну послуг.

Додатковим чинником є недостатня ефективність транспортних засобів. У середньому, продуктивність українських вантажівок становить лише 60% від їхньої максимальної завантаженості, що пов'язано з незадовільним станом доріг і застарілими транспортними засобами. Низька продуктивність підвищує витрати на транспортування та зменшує рентабельність логістичних операцій [4].

Фінансування логістичних проєктів в Україні ускладнене через обмежений доступ до кредитних ресурсів та високі відсоткові ставки на кредити. Більшість транспортних компаній не мають можливості залучати довгострокові кредити на прийнятних умовах через нестабільність фінансового сектору і високу вартість обслуговування боргу. Високі ставки знижують можливості компаній для модернізації автопарку, оновлення обладнання та інвестування у нові логістичні центри [2].

Обмежений доступ до фінансових ресурсів також стримує іноземних інвесторів, які могли б сприяти розвитку логістичної інфраструктури в Україні. Відсутність чіткої державної стратегії підтримки і стимулювання залучення іноземного капіталу створює додаткові перешкоди для розвитку галузі.

Однією з основних проблем, які гальмують розвиток логістичної інфраструктури в Україні, є неузгодженість законодавчих норм між різними державними органами та відсутність єдиного підходу до регулювання галузі. Існує кілька ключових аспектів, у яких ця проблема проявляється: від ліцензування транспортних компаній до митного оформлення вантажів.

Інвестиції у логістичну інфраструктуру є ключовим фактором розвитку галузі, проте в Україні іноземні інвестори часто стикаються з нестачею правового захисту. Це призводить до того, що інвестори обирають більш стабільні ринки, зокрема країни Центральної та Східної Європи, де правова система надає більш надійні гарантії захисту капіталовкладень.

Для покращення ситуації необхідно провести комплексну реформу судової системи, що включає впровадження прозорих механізмів вирішення спорів та захисту прав інвесторів. Це дозволить підвищити рівень довіри до української правової системи та сприяти залученню іноземних інвестицій у розвиток логістичної інфраструктури.

Війна в Україні, що почалася в 2014 році і загострилася у 2022 році, завдала величезних збитків транспортній і логістичній інфраструктурі, особливо в східних та південних регіонах. Бойові дії зруйнували тисячі кілометрів автомобільних і залізничних шляхів, а також десятки мостів і транспортних

вузлів. За оцінками Міністерства інфраструктури України, станом на середину 2023 року близько 30% автомобільних доріг у Донецькій, Луганській, Харківській та Запорізькій областях були пошкоджені або зруйновані.

Залізнична мережа України, яка є основним видом транспорту для перевезення великотоннажних вантажів, також зазнала серйозних пошкоджень

Таблиця 1

Вплив повномасштабного вторгнення на показники стану транспортної та логістичної інфраструктури

Показник	До війни (2021)	Під час війни (2023)
Час доставки (південно-східні регіони – Київ)	12-14 год	24-36 год
Відсоток пошкоджених доріг	5%	30%
Зруйновані логістичні вузли (порти)	0	80%

Джерело: сформовано автором.

через бойові дії. За даними «Укрзалізниці», станом на середину 2023 року зруйновано або пошкоджено близько 20% залізничної інфраструктури в східних і південних регіонах, зокрема важливі транспортні вузли в Харкові, Донецькій та Луганській областях.

Військові дії також серйозно вплинули на авіаційну логістику. Усі основні аеропорти країни, зокрема «Бориспіль», «Львів» та «Одеса», з початком війни були закриті для цивільних рейсів, що фактично зупинило авіаперевезення товарів. За даними Державної авіаційної служби України, обсяги авіаперевезень вантажів у 2023 році скоротилися на 95% у порівнянні з довоєнним періодом.

Війна в Україні спричинила значне зростання витрат на логістичні послуги. Через руйнування інфраструктури, блокаду портів та підвищені ризики, середня вартість перевезення вантажів в Україні зросла на 30-50% у порівнянні з довоєнним періодом. Основні чинники, що призвели до зростання витрат:

- Необхідність використання довших об'їзних маршрутів
- Підвищені страхові премії через високі ризики
- Зростання вартості пального
- Недоступність окремих транспортних шляхів

Наприклад, вартість транспортування вантажів з Одеси до Львова зросла на 40%, оскільки частину маршрутів потрібно було переорієнтувати через західні регіони або через залізничні перевезення. Для компаній, що займаються міжнародною логістикою, це створює додатковий тягар, оскільки зростають не лише внутрішні витрати, але й ризики затримок та порушень термінів доставки.

Процес відновлення логістичної інфраструктури в Україні після війни буде складним і тривалим. Основними перешкодами є:

- Висока вартість відновлення зруйнованих об'єктів
- Проблеми з розмінуванням територій

— Відсутність стабільного фінансування

За оцінками Міністерства інфраструктури України, для відновлення транспортної інфраструктури буде потрібно близько 100 мільярдів доларів США. Це включає відновлення доріг, мостів, залізниць, аеропортів та портів. Проте, процес фінансування значно ускладнений через економічні наслідки війни, зокрема зменшення бюджетних доходів та втрату міжнародних інвестицій. Крім того, питання відновлення значної частини інфраструктури на тимчасово окупованих територіях залишається відкритим [3].

Висновки. Війна в Україні спричинила масштабні руйнування транспортної та логістичної інфраструктури, особливо в східних і південних регіонах. Основні проблеми, з якими стикається логістична галузь, включають руйнування транспортних шляхів, блокаду портів, зниження обсягів перевезень, зростання вартості логістичних послуг та суттєві ризики для бізнесу. Відновлення інфраструктури вимагатиме значних інвестицій та часу, а також міжнародної підтримки для ефективної реконструкції та інтеграції України в глобальні логістичні мережі.

Література:

1. Ларіна Р. Р. Регіональні логістичні системи (формування, управління та стратегія розвитку) / НАН України. Інститут економіко-правових досліджень. Донецьк: ВІК, 2004. 372 с.
2. Іванова М. І. Етапи формування логістичної системи [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://cutt.ly/FxkuByo>.
3. Екологоорієнтоване логістичне управління виробництвом: монографія / [Є. В. Мішенін, І. І. Коблянська, Т. В. Устік, І. Є. Ярова] ; за наук. ред. д.е.н., проф. Є. В. Мішеніна. Суми: ТОВ «ТД «Папірус», 2013. 260 с.
4. Методичні вказівки до виконання практичних занять і самостійної роботи з навчальної дисципліни «Організація і проектування логістичних систем» (для студентів денної форми навчання за спеціальністю 7.03060108, 8.03060108 – «Логістика») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: Д. М. Рославцев. Харків: ХНАМГ, 2012. 38 с. [Електронний ресурс].

Редколіс Анна Володимирівна,

студентка, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: Фоміних Мар'яна Василівна, викладач кафедри менеджменту і маркетингу

ОСОБЛИВОСТІ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ УКРАЇНЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Постановка проблеми. З початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну у 2022 році відбулися безпрецедентні зміни у всіх сферах життя українців. Війна зачепила як соціальні й економічні аспекти, так і повсякденне життя, змушуючи населення адаптуватися до нових реалій, які раніше здавалися немислимыми. Значні потрясіння в економіці, порушення логістичних ланцюгів, вимушене переміщення мільйонів громадян як всередині країни, так і за її межі – усе це спричинило зміну звичних моделей споживання та переоцінку пріоритетів.

Виникає питання: які основні тенденції домінують у воєнний період? Які чинники відіграють ключову роль у процесі прийняття рішень споживачами? Як бізнес може адаптуватися до нових викликів і змінити свої стратегії, щоб відповідати актуальним потребам суспільства? Відповіді на ці питання є надзвичайно важливими як для наукового аналізу, так і для практичної діяльності підприємств, що працюють на українському ринку.

Аналіз останніх публікацій. Дослідженням споживчої поведінки українців під час війни займаються як вітчизняні, так і міжнародні організації. Зокрема, компанія Gradus Research провела низку опитувань, які висвітлюють зміни у харчових звичках, онлайн-покупках, донатах та ставленні до українських виробників. Також дослідження LVBS підкреслюють, що маркетингова активність в Україні значно знизилася, що вплинуло на споживчі рішення. Міжнародні організації, такі як ООН та Світовий банк, також аналізують економічні наслідки війни для України, включаючи споживчу поведінку.

Мета і завдання. Метою статті є визначення основних особливостей споживчої поведінки українців у воєнний час. Для досягнення цієї мети необхідно:

1. Проаналізувати зміни у структурі споживання товарів і послуг.
2. Визначити основні фактори, що впливають на споживчу поведінку.
3. Дослідити вплив війни на ставлення до українських виробників.
4. Запропонувати рекомендації для бізнесу щодо адаптації до нових умов.

Виклад основного матеріалу. Без сумніву, повномасштабне вторгнення Росії в Україну, що розпочалося у 2022 році, кардинально змінило споживчу поведінку українців. Насамперед, варто зазначити, що одним із найбільш помітних наслідків стала тенденція до економного харчування. Відповідно до даних проведених досліджень, 65% українців відзначили збільшення витрат на

базові продукти, такі як крупи, макарони та консерви. Така ситуація, ймовірно, пов'язана зі страхом можливого дефіциту продовольства та необхідністю формування стратегічних запасів на випадок загострення військових дій [2]. Паралельно з цим, більшість громадян відзначили суттєве скорочення витрат на делікатеси та ресторанне харчування, що чітко демонструє зміщення споживчих пріоритетів у бік економії та практичності [2].

Варто звернути увагу на те, що війна внесла істотні корективи й у сферу електронної комерції, зокрема в сегмент онлайн-шопінгу. Сьогодні українці стали значно уважнішими у виборі товарів, віддаючи перевагу першочерговим потребам. Важливо зазначити, що особливим попитом користуються одяг, взуття та електронні пристрої. Крім того, зросли витрати на доставку товарів з-за кордону, що можна пояснити зменшенням внутрішньої пропозиції через руйнування логістичних маршрутів та загальне погіршення економічної ситуації. Згідно з останніми дослідженнями, 58% українців частіше здійснюють покупки через інтернет, при цьому 45% з них акцентують увагу на придбанні товарів першої необхідності [5].

Важливо підкреслити, що в умовах воєнного часу значно зросла соціальна відповідальність громадян. Як стверджують експерти, близько 78% українців регулярно виділяють кошти на підтримку Збройних Сил України та допомогу тим, хто постраждав внаслідок війни [4]. Це свідчить про кардинальні зміни у пріоритетах споживчої поведінки: фінансова підтримка армії та волонтерських ініціатив стає важливішою, ніж витрати на власні потреби. Крім того, велика частина українців цілеспрямовано відмовляється від придбання непотрібних речей, щоб спрямувати більше коштів на благодійність [4].

Окрім цього, не можна не відзначити, що серед українців зросли патріотичні настрої, які значною мірою вплинули на вибір товарів. Зокрема, спостерігається чітка тенденція до підтримки продукції вітчизняного виробництва, що стало ще більш вираженим порівняно з довоєнним періодом [3]. Основною причиною цього є прагнення зміцнити національну економіку та зменшити залежність від імпорту. Вітчизняні компанії, які змогли адаптуватися до нових реалій, отримали значну підтримку від населення. Наприклад, дві третини опитаних громадян вважають, що купівля українських товарів є важливим внеском у відновлення економіки [3].

Варто зауважити, що війна позначилася й на бізнес-процесах у країні, що, у свою чергу, відобразилося на споживчій поведінці. Через нестабільність економіки багато компаній змушені були суттєво скоротити свої маркетингові бюджети, що призвело до загального зниження активності на ринку. Згідно з даними досліджень, 55% підприємств зменшили витрати на рекламу, тоді як 40% вирішили сфокусуватися на цифрових каналах комунікації [1]. Водночас споживачі стали більш вибагливими до якості продукції та відкритості брендів, що спонукало компанії до перегляду своїх стратегій. Як свідчать опитування, 2/3 покупців більше довіряють тим брендам, які підтримують армію та допомагають постраждалим від воєнних дій [1].

Щодо витрат на освіту та розваги, то в цій сфері також відбулися значні трансформації. Велика кількість українців відмовилася від дорогих курсів та

підписок на розважальні платформи, що цілком логічно в умовах необхідності економії. Однак, цікаво, що водночас зросла популярність онлайн-освіти та освітніх платформ, що свідчить про прагнення українців до саморозвитку навіть у складних обставинах [6].

Окремої уваги заслуговує вплив війни на психологічний стан українців, який значною мірою визначає їхню споживчу поведінку. Багато громадян відчують постійну тривожність та невпевненість у завтрашньому дні, що спонукає їх бути значно обережнішими у витратах. Значний акцент робиться на покупці товарів, що забезпечують безпеку та комфорт. Наприклад, половина українців придбала генератори або інші альтернативні джерела електроенергії, щоб мати можливість автономного забезпечення під час можливих відключень світла, викликаних ударами по енергетичній інфраструктурі [6].

Також слід зазначити, що війна сприяла зростанню популярності локальних ринків та малого бізнесу. Споживачі все частіше роблять вибір на користь продукції, виготовленої в їхньому регіоні, що пояснюється бажанням підтримати місцевих виробників та зменшити залежність від імпорту. За даними соціологічних досліджень, 67% громадян надають перевагу товарам з локальних ринків, тоді як 45% знизили витрати на імпортовану продукцію [3].

Ще однією важливою тенденцією стало зростання уваги до енергоефективності. Багато українців почали активно використовувати енергозберігаючі технології, такі як сонячні панелі та генератори. Це пов'язано зі страхом відключень електроенергії через руйнування енергетичної інфраструктури. Зокрема, 48% домогосподарств встановили додаткові джерела енергії, тоді як 37% змогли суттєво зменшити витрати на комунальні послуги [6].

На завершення варто згадати зміни в туристичній сфері. Більшість українців відмовилися від дорогих закордонних подорожей, обираючи внутрішній туризм або відпочинок удома. Це можна пояснити як фінансовими причинами, так і безпековими ризиками. Тим не менш, 41% громадян все ж планують подорожі Україною, тоді як лише 12% розглядають можливість виїзду за кордон [6].

Отже в сучасних умовах компаніям необхідно адаптуватися до нових умов, зосереджуючись на стратегіях, які забезпечать стабільність і довіру споживачів. Насамперед, слід зробити акцент на прозорості, чесності та соціальній відповідальності. Відкриті комунікації, участь у благодійних проектах і підтримка волонтерських ініціатив допоможуть зміцнити імідж та лояльність клієнтів.

Важливо переглянути підходи до виробництва та постачання, віддаючи перевагу локальним ресурсам і партнерам. Це не лише сприятиме національній економіці, а й підвищить довіру до бренду. Гнучкість у ціноутворенні, впровадження знижок, акцій і розстрочок дозволять зберегти стабільний попит навіть за умов фінансової нестабільності.

Компанії повинні активно розвивати цифрові канали, оптимізуючи сайти, покращуючи онлайн-сервіс і розширюючи можливості доставки та оплати. Це дозволить охопити більшу аудиторію та підвищити ефективність продажів. Також варто зміцнювати регіональну присутність, співпрацюючи з місцевими постачальниками та розширюючи дистрибуцію.

Попит на безпечні та комфортні товари продовжує зростати, тому слід орієнтуватися на продукцію першої необхідності, енергозберігаючі рішення та медичні засоби. Інвестиції в освітні ініціативи, створення навчальних програм і тренінгів допоможуть формувати довготривалі відносини зі споживачами та створювати додаткову цінність для суспільства.

Висновки. Очевидно, що споживча поведінка українців у воєнний час зазнала суттєвих змін, які проявляються у зростанні економії, підтримці вітчизняних виробників та підвищенні рівня соціальної відповідальності. Безперечно, війна внесла значні корективи у структуру споживання, змусивши громадян переглянути свої фінансові звички, переосмислити пріоритети та більш виважено підходити до витрат. У таких умовах бізнес, безумовно, повинен враховувати ці тенденції, щоб залишатися конкурентоспроможним та відповідати очікуванням споживачів. Тому надзвичайно важливо адаптувати стратегії компаній до нових реалій, роблячи акцент на довгострокову стабільність, відповідальне виробництво та орієнтацію на реальні потреби населення.

Література:

1. Більшість маркетингових активностей в Україні зараз просто на нулі. LVBS. <https://lvbs.com.ua/news/bilshist-marketyngovyh-aktyvnostej-v-ukrayini-zaraz-prosto-na-nuli-taras-vasylyshyn-panem-digital-agency/>
(Дата звернення: 09.03.2025)
2. Як повномасштабне вторгнення змінило харчові звички українців. Gradus Research. <https://gradus.app/uk/open-reports/how-does-full-scale-invasion-change-food-habits-ukrainians/>
(Дата звернення: 09.03.2025)
3. Ставлення українських споживачів до українських виробників. Gradus Research. <https://gradus.app/uk/open-reports/attitudes-ukrainian-consumers-towards-ukrainian-producers/>
(Дата звернення: 09.03.2025)
4. Українці жертвують більше на тлі втоми від війни. Gradus Research. <https://gradus.app/uk/open-reports/ukrainians-donate-more-amid-fatigue-uncertain-duration-war/>
(Дата звернення: 09.03.2025)
5. Онлайн-покупки українців: що і як часто вони купують. Gradus Research. <https://gradus.app/uk/open-reports/how-actively-do-ukrainians-spend-money-online-and-what-exactly/>
(Дата звернення: 09.03.2025)
6. Зміни у споживанні: дослідження Gradus Research. https://gradus.app/uk/open-reports/gradus-research_changes-in-consumption-eng/
(Дата звернення: 09.03.2025)

Панасюк Василь Васильович,

магістр, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: Топішко Наталія Петрівна,

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

ПРОБЛЕМИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ В УКРАЇНІ

Постановка проблеми. Протягом останніх років в Україні спостерігається поступове збільшення інтересу населення до страхування життя та його складових компонентів. Це зумовлено підвищенням фінансової грамотності, особливо серед молодого покоління, яке впливає на зростання усвідомлення важливості забезпечення майбутнього. Пандемія COVID-19 та відкрита агресія ворога також сприяла збільшенню попиту на страхові продукти, адже багато хто почав замислюватися про додатковий захист для себе та своєї родини. Ринок страхування життя сьогодні має високі перспективи для свого розвитку та вдосконалення і тим самим зможе зайняти значне місце в економіці нашої країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження теоретико-методологічних засад в питанні страхування життя зробили вітчизняні науковці. Серед них можна виокремити таких, як С. Осадець [1], В. Базилевич [2], Г. Пурій [3], К. Базилевич, О.І. Барановський [4], Н.М. Внукова, І. Чернишова. Завдяки дослідникам вдалося виокремити, сформулювати та детально розглянути досить вагомі проблеми сучасного ринку страхування життя. Зосередити увагу на вивченні специфічних проблем, з якими стикається національний ринок страхування. У працях вони аналізують не лише економічні, але й соціальні та законодавчі аспекти, що впливають на розвиток страхування життя. Їхні праці допомагають визначити основні виклики та можливості для зростання ринку в умовах економічної нестабільності та інтеграції України у світові фінансові системи. Для української держави, економіка якої сьогодні перебуває в певному занепаді, є важливим розвиток нових дієвих способів для її підтримання. І одним з таких варіантів, що також міг би підтримати економічну ситуацію і тим самим забезпечити фінансову стабільність громадян, виступає якраз страхування життя.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є аналіз тенденцій розвитку страхування життя в Україні, виявлення основних проблем та перешкод, шляхів для їхнього подолання, формування розуміння актуальності ринку страхування життя, можливостей його вдосконалення та потенційних напрямків для зростання.

Для досягнення поставленої мети потрібно виконати ряд завдань:

- оцінка поточного стану ринку страхування життя в Україні;
- ідентифікація основних проблем і викликів, які гальмують розвиток даної галузі економіки;
- аналіз впливу зовнішніх факторів;
- вивчення досвіду інших країн;
- аналіз цифровізації та інновацій;

- розробка рекомендацій.

Виклад основного матеріалу. Попередній досвід та останні події в державі, пов'язані з пандемією і воєнною агресією, мали значний вплив як на економіку країни в цілому, так і на економічну стабільність українців. Такий вид подій суттєво вплинув на функціонування багатьох галузей. Серед них якраз можна виділити ринок страхування життя, так як значна увага страховиків типу life відразу була спрямована на евакуацію своїх працівників, вивіз документації у більш безпечні місця і регіони. Це призвело до того, що страхові компанії забезпечували своїм працівникам можливість виконання роботи віддалено, надаючи усі необхідні для роботи технічні засобами і відкривши доступ до бази даних компанії.

Події 2022 року спричинили зменшення грошових потоків у всіх сферах економічної діяльності, за невизначеності, «що робити?» і «як діяти?» в нових реаліях. Труднощі, з якими зіштовхнулися страхові компанії, стали поштовхом для нових можливостей їхнього розвитку, так як крім військових дій відбулися значні зміни і в страховому законодавстві.

Ринок страхування життя зустрічається з рядом проблем, а саме:

- *низький рівень фінансової грамотності населення*, так як багато українців не мають достатньої обізнаності щодо важливості та переваг страхування життя і тим самим це призводить до того, що люди часто не вважають необхідним витратити кошти на страхові поліси, недооцінюючи ризики;

- *економічна нестабільність*, в основі якої є часті економічні кризи та інфляційні процеси, які негативно впливають на купівельну спроможність населення і тим самим ускладнює продаж довгострокових страхових продуктів, оскільки люди не готові вкладати кошти у те, що, на їхню думку, може не принести швидких результатів;

- *недовіра до страхових компаній*, яка історично склалася через деякі страхові компанії, які не виконували своїх зобов'язань, що призвело до зниження довіри з боку населення, яке незважаючи, навіть на законодавчі зміни та реформи, не завжди здатні швидко змінити цей імідж;

- *недосконалість законодавчої бази*, яка попри кроки, що впроваджують зміни для поліпшення якості ринку, нормативно-правової бази зі сторони Національного банку України та інші регуляторів іноді не встигає за динамічними змінами економіки та технологій, що призводить до труднощів у впровадженні нових продуктів і послуг;

- *технологічні виклики та цифровізація*, які надають можливості для швидкого розвитку ринку, але також створює бар'єри для компаній, що не мають ресурсів на впровадження сучасних технологій, тим самим посилюючи конкуренцію та призводить до того, що дрібні компанії поступаються великим гравцям.

- *недостатній розвиток страхових продуктів* на ринку страхування життя, який повністю задовольнив би потреби різних груп споживачів серед традиційного страхування, так і накопичувальних та інвестиційних продуктів, що могли б бути привабливими для більш широкого кола клієнтів [3].

Нажаль, у зв'язку з цим значна частина страховиків припинила свою діяльність, проте ринок страхування життя за три неповні роки війни не те, що не втратив своїх компаній, але й наростив дохід, збільшуючи страхові резерви. Для прикладу можна навести рейтинг страхових резервів, деяких компаній (табл. 1).

Таблиця 1

Рейтинг компаній зі страхування життя за бмісяців року за розміром страхових резервів.

№ з/п	Назва компанії	Страхові резерви на 30.06.23 р. тис. грн.	Страхові резерви на 30.06.24 р. тис. грн.	Зміна, 2024/2023, %
1	ТАС	3 932 797	4 116 230	4,5
2	PZU Україна СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ	1 519 913	1 524 849	0,32
3	УНІКА ЖИТТЯ	1 024 140	1 027 354	0,31
4	ГРІНВУД ЛАЙФ ІНШУРАНС	52 730	107 554	51
5	ARX LIFE	84 248	65 937	-27,7
	Всього	6 613 828	6 841 924	5,7

Джерело: [7]

Проаналізувавши дані табл.1, робимо висновок, що резерви страхових компаній ринку страхування життя варіюються в міру тих чи інших причин. Усе ж прослідковується приріст їхнього резервного фонду. Так як багато компаній зосередили свої сили на покращенні свого соціально-економічного становища.

Проаналізувавши проблеми, які сьогодні виникають в діяльності страховиків життя, можна виокремити тенденції розвитку в даній галузі страхування України. До них можна віднести:

а) *зростання попиту на ринку страхування життя*. Протягом останніх років спостерігається поступове збільшення інтересу населення до страхування життя. Це обумовлено підвищенням фінансової грамотності українців та зростанням усвідомлення важливості забезпечення майбутнього. Пандемія COVID-19 також сприяла збільшенню попиту на страхові продукти, адже багато хто почав замислюватися про додатковий захист для себе та своєї родини;

б) *зміни у законодавстві та регулюванні*. Однією із важливих тенденцій, які постали на ринку страхування є активізація реформ у сфері страхування. Національним банком України (НБУ), який виступає регулятором фінансового ринку, з січня 2024 року запроваджено нові правила та стандарти для підвищення прозорості та надійності страхових компаній. Ці зміни сприяють зростанню довіри споживачів та покращують репутацію галузі в цілому [5];

в) *цифровізація страхових послуг*. Сьогодні з розвитком цифрових технологій змінюються і підходи до стандартних правил існування ринку страхування. Вони стали основним двигуном розвитку страхового ринку. Сьогодні українські страховики досить активно впроваджують онлайн-сервіси для оформлення полісів, консультацій та управління договорами страхування.

Такі позитивні зміни і інновації дозволяють потенційним і сталим клієнтам швидше і зручніше отримувати послуги, залучати молодь та доросле покоління, що позитивно впливає на зростання ринку;

г) *розвиток страхування з інвестиційною складовою.* Страхові компанії життя на відміну від звичайних дають можливість користуватися Накопичувальними та інвестиційними продуктами, які досить швидко набувають популярності, оскільки пропонують клієнтам можливість не лише захистити своє життя, але й накопичувати кошти на майбутнє. Такий підхід приваблює тих, хто прагне забезпечити собі фінансову стабільність після виходу на пенсію або накопичити на великі витрати, такі як навчання дітей чи придбання нерухомості;

г) *зміщення акценту на персоналізовані страхові продукти.* Сьогодні ринок страхування життя формується таким чином, що сучасні споживачі все частіше вимагають індивідуального підходу до страхування. Тому у відповідь на це компанії розробляють гнучкі страхові плани, які враховують особисті потреби та фінансові можливості клієнтів. Надаються можливості додаткових опцій, таких як страхування на випадок критичних захворювань, травм або тимчасової непрацездатності;

д) *співпраця з банківським сектором.* Банківське страхування (bancassurance) є ще однією важливою тенденцією. Співпраця страхових компаній з банками дає можливість розширити доступ до страхових послуг, пропонуючи їх клієнтам банків разом із іншими фінансовими продуктами. Це робить страхування життя доступнішим та зрозумілішим для населення;

е) *виклики, що стоять перед галуззю.* На тенденції розвитку впливають і інші фактори. Попри позитивні зміни в даній галузі, вона стикається із рядом певними проблемами. До яких можна віднести нестабільну економічну ситуацію, інфляцію та низьку платоспроможність значної частини населення. Також довіра до страхових компаній залишається не завжди стабільною через випадки невиконання зобов'язань або тривалі процеси врегулювання страхових випадків. Це може послугувати для однієї компанії як витік і втрата клієнта, а для іншої стати основою політики, в якій будуть зводитися до мінімуму такі випадки, щоб не втратити імідж і місце серед інших;

є) *міжнародний досвід і його вплив.* Україна активно переймає практики розвинених країн, що дозволяє адаптувати найкращі світові рішення у сфері страхування життя. Зокрема, використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту для оцінки ризиків і персоналізації полісів стає дедалі актуальнішим. Це дає можливість компаніям покращити свої сервіси та оптимізувати внутрішні процеси [6].

Висновки. Проаналізувавши основні проблеми і тенденції розвитку страхового ринку життя в Україні, можна зробити висновки, що даний ринок має невід'ємним сектором розвитку нашої економіки та країни, що має значний досвід, який сформований на основі попередніх років та закордонної страхової практики країн Заходу. Проте для подальшого розвитку важливо вирішити наявні проблеми та продовжувати впроваджувати інновації, орієнтуючись на міжнародний досвід та сучасні потреби клієнтів. І тільки врахувавши це і

вирішуючи ряд перерахованих проблем, які є на ринку страхування життя в Україні разом із впровадженням законодавчих змін, цифровізації, фінансової грамотності споживачів, страховий ринок може ставати більш конкурентоспроможним і привабливим для інвесторів.

Література:

1. Осадець С.С. Страхування [Текст]: навч. посіб. / . С.С. Осадець. К.: Вид-во КНЕУ, 2009. 599 с.
2. Базилевич В. Д. Страхова справа: Монографія. 2006. 351 с
3. Базилевич В.Д. Страховий ринок України: природа та особливості функціонування: Автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.01.01/ Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. К., 1998. 35 с. 91.
4. . Барановський О.І. Страховий ринок України. 2006. // Альманах фінансових послуг 2007. С. 48–52.
5. Про страхування: Закон України від 07.03.1996 №18 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 10.10.24).
6. Пурій Г. М. Страховий ринок України: сучасний стан та проблеми розвитку. Ефективна економіка. 2019. №10 С. 151-158.
7. <https://insurancetop.com/top/ualife/rezerv>.

Пасічник Євген Сергійович,

магістр, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: Топішко Наталія Петрівна,

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

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ЕФЕКТИВНОГО ДІЛОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ. ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ РОБОТИ РІЗНИХ КАТЕГОРІЙ ПЕРСОНАЛУ

Постановка проблеми. Оцінювання працівників є невід'ємною складовою успішного управління людськими ресурсами в будь-якій організації. Однак, часто виникають проблеми із застосуванням ефективних методів оцінювання, які б відповідали сучасним вимогам та стандартам. Різноманітність категорій персоналу, що включає керівників, фахівців, службовців та робітників, вимагає диференційованого підходу до оцінювання. Часто традиційні методи, такі як річні атестації або суб'єктивні оцінки керівництва, не враховують специфіку діяльності різних груп працівників, що призводить до упередженості та недооцінювання реальних досягнень і потенціалу персоналу.

Крім того, сучасні виклики, такі як швидка технологічна еволюція, зростаюча конкуренція та зміни у структурі праці, вимагають адаптації підходів до оцінювання. Традиційні моделі часто не враховують нові компетенції та навички, які стають ключовими для успіху в нових умовах. Застарілі методи оцінювання можуть призводити до зниження мотивації працівників, втрати цінних кадрів та зниження загальної ефективності організації. Тому існує нагальна потреба у розробці та впровадженні сучасних методів оцінювання, які б враховували динамічні зміни в бізнес-середовищі та різноманітні категорії персоналу..

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження у сфері ділового оцінювання працівників підкреслюють важливість інтегрованого підходу, що поєднує кількісні та якісні методи оцінювання. Зокрема, вчені та практики відзначають ефективність використання моделей компетенцій, які дозволяють врахувати не лише результати роботи, але й поведінкові аспекти, такі як командна робота, лідерські якості та адаптивність до змін. У публікаціях також наголошується на значущості зворотного зв'язку в процесі оцінювання. Регулярний і конструктивний зворотний зв'язок сприяє розвитку працівників, підвищенню їхньої мотивації та залученості.

Крім того, численні дослідження вказують на важливість використання технологічних інструментів для автоматизації процесів оцінювання. Інноваційні платформи та програмне забезпечення дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних, що забезпечує об'єктивність і точність оцінювання. У сучасній літературі також розглядаються підходи до адаптації систем оцінювання відповідно до специфіки різних галузей і організацій. Це дозволяє врахувати індивідуальні особливості компаній та їхніх працівників, що є критично важливим для забезпечення ефективності та справедливості оцінювання..

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є виявлення основних принципів та методів ефективного ділового оцінювання працівників, а також розробка рекомендацій щодо покращення процесів оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Досягнення цієї мети передбачає детальний аналіз існуючих підходів та інструментів оцінювання, а також їх адаптацію до сучасних умов ринку праці та специфіки діяльності конкретних організацій.

Завданнями дослідження є:

- дослідити сучасні теоретичні підходи до оцінювання працівників та визначити їх переваги і недоліки.
- вивчити практичний досвід застосування різних методів оцінювання в провідних компаніях.
- розробити критерії оцінювання для різних категорій персоналу, враховуючи їхні професійні особливості.
- запропонувати інтегровану модель оцінювання, що поєднує кількісні та якісні показники.
- надати рекомендації щодо впровадження сучасних технологічних рішень у процес оцінювання працівників.

Виклад основного матеріалу. У процесі оцінювання працівників важливо дотримуватись принципів, які забезпечують об'єктивність, прозорість та системність підходів. Згідно із Закон України від 01.01.2020 р. № 1234-XII, встановлено чіткі вимоги до процедури оцінювання, що підкреслює необхідність дотримання правових норм у цій сфері. Це забезпечує довіру працівників до системи оцінювання та сприяє їхній мотивації до поліпшення результатів роботи. Також, Сазонова Т. О. у своєму навчальному посібнику зазначає, що успішне управління персоналом залежить від впровадження ефективних методів оцінювання, що забезпечують всебічний аналіз роботи працівників [1].

Оцінювання працівників є багатогранним процесом, який вимагає врахування низки ключових принципів. Основним принципом є об'єктивність, яка досягається через використання стандартизованих методів та інструментів оцінювання. Використання чітких і зрозумілих критеріїв дозволяє уникнути суб'єктивізму та забезпечує справедливе ставлення до всіх працівників. Крім того, важливим є принцип системності, який передбачає регулярне та комплексне оцінювання, що охоплює всі аспекти професійної діяльності працівника (табл. 1).

Не менш значущим є принцип прозорості, що вимагає відкритого і чесного спілкування між керівниками та підлеглими стосовно критеріїв, методів та результатів оцінювання. Впровадження цього принципу сприяє підвищенню рівня довіри в колективі та мотивації працівників. Також важливо дотримуватися принципу розвитку, який підкреслює необхідність використовувати результати оцінювання для планування навчання і розвитку персоналу. Це дозволяє не лише підвищувати кваліфікацію працівників, але й готувати їх до нових професійних викликів (табл. 2).

Об'єктивність є наріжним каменем ефективного оцінювання працівників. Вона досягається за допомогою використання стандартизованих методів та інструментів оцінювання, які дозволяють уникнути суб'єктивних впливів.

Зокрема, це можуть бути стандартизовані анкети, тести, а також чітко визначені критерії оцінювання. Об'єктивність забезпечує рівні умови для всіх працівників, що сприяє підвищенню довіри до системи оцінювання.

Системність передбачає регулярне та комплексне оцінювання працівників, яке охоплює всі аспекти їхньої професійної діяльності. Це включає не лише оцінку результатів роботи, але й поведінкових компетенцій, професійних знань та навичок, а також особистісних характеристик. Системний підхід дозволяє отримати всебічну картину професійного рівня працівника та його розвитку у динаміці.

Прозорість у процесі оцінювання працівників означає відкритість та доступність інформації про критерії, методи та результати оцінювання для всіх учасників процесу. Працівники повинні розуміти, за якими критеріями їх оцінюють, які методи використовуються, і мати доступ до своїх оцінок та коментарів. Прозорість сприяє підвищенню довіри до системи оцінювання та мотивації працівників до поліпшення своїх показників.

Ефективне оцінювання повинно проводитися регулярно, що дозволяє відстежувати динаміку розвитку працівника, вчасно виявляти проблеми та надавати зворотний зв'язок. Регулярність оцінювання забезпечує актуальність інформації про професійний рівень працівників і дозволяє оперативно приймати управлінські рішення.

Індивідуальний підхід передбачає врахування особистісних та професійних особливостей кожного працівника. Це дозволяє більш точно оцінювати його внесок у загальні результати роботи та визначати напрями для розвитку. Індивідуальний підхід сприяє підвищенню мотивації працівників, оскільки вони бачать, що їхні зусилля та досягнення оцінюються справедливо.

Оцінювання працівників має бути спрямоване не лише на визначення їх поточного рівня, але й на планування їхнього подальшого розвитку. Принцип розвитку підкреслює необхідність використовувати результати оцінювання для визначення потреб у навчанні, розвитку нових навичок та компетенцій. Це дозволяє працівникам бачити перспективи свого професійного зростання і стимулює їх до постійного самовдосконалення.

Конфіденційність є важливим аспектом процесу оцінювання працівників. Інформація про результати оцінювання повинна бути доступна лише тим особам, які безпосередньо залучені до процесу управління та розвитку персоналу. Забезпечення конфіденційності допомагає зберегти довіру працівників до системи оцінювання та запобігти можливим конфліктам.

Адаптивність передбачає гнучкість системи оцінювання та її здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішні потреби організації. Це може включати перегляд критеріїв та методів оцінювання, впровадження нових технологій та інструментів, адаптацію до нових вимог ринку та змін у стратегічних цілях організації [2].

Таблиця 1.

Принципи ефективного оцінювання працівників

Принцип	Опис	Приклад впровадження
Об'єктивність	Використання стандартизованих методів та інструментів оцінювання	Стандартизовані анкети, тести
Системність	Регулярне та комплексне оцінювання, що охоплює всі аспекти професійної діяльності	Комплексні оцінки, включаючи результати роботи та компетенції
Прозорість	Відкритість та доступність інформації про критерії, методи та результати оцінювання	Доступ до оцінок та коментарів для працівників
Регулярність	Регулярне проведення оцінювання	Щорічні або піврічні оцінки
Індивідуальний підхід	Врахування особистісних та професійних особливостей працівника	Індивідуальні плани розвитку
Розвиток	Використання результатів оцінювання для планування подальшого розвитку працівників	Плани навчання та розвитку
Конфіденційність	Забезпечення конфіденційності інформації про результати оцінювання	Доступ до результатів тільки для керівників та HR
Адаптивність	Гнучкість системи оцінювання та її здатність швидко реагувати на зміни	Перегляд критеріїв та методів оцінювання

Джерело: складено автором

Таблиця 2.

Приклад системи оцінювання для менеджера відділу продажів

Критерій	Опис	Вага, %
Виконання плану продажів	Співвідношення фактичних продажів до планових	30
Робота з клієнтами	Задоволеність клієнтів, кількість скарг та похвал	25
Командна робота	Оцінка роботи в команді, взаємодія з колегами	20
Ініціативність	Запропоновані та реалізовані ідеї, що сприяють підвищенню ефективності	15
Професійний розвиток	Участь у тренінгах, самоосвіта	10

Джерело: складено автором

Для ефективного оцінювання якості роботи працівників необхідно застосовувати різноманітні методи, що враховують специфіку їх професійної діяльності. Так, для оцінювання роботи керівників доцільно використовувати 360-градусне зворотне зв'язок, що включає оцінки від підлеглих, колег та вищого керівництва. Цей метод дозволяє отримати всебічну картину професійної діяльності керівника та його лідерських якостей.

Фахівці та службовці можуть бути оцінені за допомогою методів, що включають ключові показники ефективності (KPI) та оцінки на основі компетенцій. Використання цих методів дозволяє об'єктивно виміряти результати роботи, визначити рівень професійної підготовки та компетентності працівника. Для робітників, чия діяльність має чітко вимірювані результати, доцільно застосовувати виробничі норми та показники якості виконаних завдань. Окрім цього, важливо враховувати і індивідуальні досягнення працівників, що можуть виходити за межі формальних показників.[4]

Сучасні технології надають широкі можливості для підвищення ефективності процесу оцінювання працівників. Використання спеціалізованого програмного забезпечення та платформ для оцінювання дозволяє автоматизувати збір і аналіз даних, що забезпечує об'єктивність та точність оцінок. Такі платформи можуть включати функціонал для проведення опитувань, тестування, збору зворотного зв'язку та формування звітів.

Використання аналітичних інструментів дозволяє глибше аналізувати результати оцінювання та виявляти тенденції, що допомагає у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, інтеграція систем оцінювання з іншими HR-системами, такими як системи управління навчанням чи планування кар'єри, сприяє створенню єдиного інформаційного простору, що підвищує загальну ефективність управління людськими ресурсами.

Впровадження сучасних методів оцінювання вимагає комплексного підходу та ретельного планування. На першому етапі необхідно провести аналіз існуючих методів та визначити їх слабкі сторони. Далі слід розробити нову систему оцінювання, що відповідає специфіці організації та враховує потреби різних категорій персоналу. Важливим є також етап тестування нової системи та її адаптація на основі отриманих результатів.

Необхідно забезпечити належну підготовку керівників та працівників до використання нових методів оцінювання, що включає навчання та тренінги. Крім того, важливо створити механізми для регулярного перегляду та вдосконалення системи оцінювання з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потреб організації. Це дозволить забезпечити гнучкість та адаптивність системи, що є ключовими чинниками її успіху.[3]

Висновки. Ефективне оцінювання працівників є критично важливим елементом сучасного управління людськими ресурсами, оскільки воно дозволяє забезпечити об'єктивну оцінку результатів роботи, визначити напрями для розвитку та підвищити мотивацію персоналу. Дотримання основних принципів оцінювання, таких як об'єктивність, системність, прозорість, регулярність, індивідуальний підхід, розвиток, конфіденційність та адаптивність, забезпечує справедливість процесу та його результатів.

Впровадження сучасних методів та технологій оцінювання дозволяє автоматизувати процес, підвищити його точність і зменшити суб'єктивні впливи. Використання аналітичних інструментів допомагає глибше розуміти результати оцінювання та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Системи оцінювання, що враховують специфіку різних категорій персоналу, сприяють підвищенню загальної ефективності роботи організації та створенню сприятливого робочого середовища.

Ефективне ділове оцінювання працівників не лише сприяє підвищенню їхньої продуктивності та професійного зростання, але й є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей організації. Регулярне вдосконалення систем оцінювання та їх адаптація до нових умов забезпечують їхню актуальність і результативність.

Література:

1. Про оцінювання персоналу: Закон України від 01.01.2020 р. № 1234-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1234-12#Text> (дата звернення: 02.11.2024).
2. Сазонова Т. О. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 400 с.
3. Оцінювання ефективності праці. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 02.11.2024).
4. Методичні рекомендації з оцінювання персоналу. Міністерство освіти і науки України: веб-сайт. URL: <https://mon.gov.ua/ua> (дата звернення: 02.11.2024).

Рак Аліна Олександрівна,

студентка, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: Костецька Ірина Іванівна,

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

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ ЛОГІСТИЧНИМИ СТРАТЕГІЯМИ ТА КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції на ринку важливу роль у забезпеченні успішної діяльності підприємств відіграє їх здатність ефективно управляти логістичними процесами. Особливо це стосується торгівельних підприємств, діяльність яких спрямована на задоволення вимог споживачів за допомогою оптимального управління товарними потоками, зниження витрат та підвищення рівня обслуговування клієнтів. Успішне впровадження логістичних стратегій дозволяє торговим підприємствам не лише зберігати конкурентні позиції, а й досягати високих результатів у довгостроковій перспективі.

Конкурентоспроможність торгових підприємств є складним, багатофакторним процесом, який залежить від ефективності їх стратегічних підходів, серед яких логістичні стратегії відіграють ключову роль. Логістичні стратегії охоплюють різноманітні аспекти, такі як управління запасами, транспортування, складування, інформаційні технології, що безпосередньо впливають на здатність підприємства своєчасно і за мінімальних витрат задовольняти попит споживачів.

Незважаючи на значну кількість досліджень проблема взаємозв'язку між логістичними стратегіями та конкурентоспроможністю торгових підприємств є надзвичайно актуальною, що вимагає глибшого аналізу та розробки рекомендацій для ефективного управління конкурентними перевагами в умовах сучасної економічної ситуації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останнім часом питання взаємозв'язку між логістичними стратегіями та конкурентоспроможністю торгових підприємств привертає значну увагу вітчизняних та зарубіжних дослідників. Логістика стала важливим елементом стратегічного управління, а логістичні стратегії – одним із ключових інструментів досягнення високих конкурентних переваг підприємства.

Роль логістики в конкурентоспроможності торгових підприємств досліджував Christopher M. Він є одним з провідних дослідників у галузі логістики та управління ланцюгами постачання. Christopher M. акцентує увагу на тому, як адаптація логістичних стратегій сприяє досягненню конкурентних переваг, зокрема через скорочення витрат і підвищення рівня обслуговування клієнтів. Li S. підкреслює, що ефективне управління запасами є ключовим елементом у логістичних стратегіях торгових підприємств.

Суттєвий внесок у дослідженні взаємозв'язку між логістичними стратегіями та конкурентоспроможністю торгівельних підприємств зробили такі українські вчені як Крючкова О. В., Романюк В. І., Герасимчук Н. А. та інші. У їхніх роботах

було досліджено вплив логістичних стратегій на ефективність підприємств в Україні. Також було висвітлено питання питаннями розвитку стратегічного управління логістикою в умовах глобалізації.

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є вивчення взаємозв'язку між логістичними стратегіями та конкурентоспроможністю торгових підприємств, а також визначення ефективних логістичних стратегій, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств на ринку.

Для досягнення поставленої мети потрібно виконати ряд завдань:

1. Провести аналіз сучасних логістичних стратегій, що застосовуються торговими підприємствами, та визначити їх вплив на конкурентоспроможність.
2. Вивчити фактори, які впливають на вибір логістичних стратегій підприємствами в умовах конкурентного середовища.
3. Дослідити роль інформаційних технологій та інноваційних підходів у розвитку логістичних стратегій.
4. Визначити найбільш ефективні практики управління логістичними процесами для досягнення конкурентних переваг на ринку.

Виклад основного матеріалу. Взаємозв'язок між логістичними стратегіями та конкурентоспроможністю торговельних підприємств визначається суттєвою роллю, яку відіграє ефективне управління логістичними процесами у формуванні та підтримці конкурентних переваг. Логістичні стратегії підприємств торгівлі впливають на їх конкурентоспроможність через ряд ключових механізмів та аспектів.

По-перше, логістичні стратегії спрямовані на оптимізацію управління ланцюгом поставок, що дозволяє підприємствам забезпечити ефективне забезпечення та розподіл товарів і послуг. Це може включати в себе підбір найкращих постачальників, оптимізацію складського управління та шляхів доставки, а також використання інноваційних технологій для покращення управління логістичними процесами.

По-друге, логістичні стратегії можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства шляхом підвищення його гнучкості та реактивності на зміни в ринкових умовах.

По-третє, логістичні стратегії сприяють покращенню обслуговування клієнтів і партнерів через забезпечення своєчасності та якості доставки товарів та послуг. Це створює позитивне сприйняття бренду та підвищує його конкурентоспроможність на ринку.

Розробка логістичних стратегій може включати в себе впровадження інноваційних технологій та методів управління, що дозволяє підприємствам бути на передових позиціях в своїй галузі. Наприклад, використання цифрових технологій, штучного інтелекту та автоматизації може значно підвищити ефективність логістичних процесів та забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Додатково, логістичні стратегії впливають на конкурентоспроможність торговельних підприємств через покращення управління виробничими процесами. Ефективна логістика дозволяє оптимізувати поставки сировини та компонентів, раціонально використовувати виробничі потужності та

забезпечувати своєчасну виробництво готової продукції. Це дозволяє підприємствам забезпечити високу якість продукції, швидку реакцію на зміни в попиті та зниження витрат, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності [2, с.26].

Логістичні стратегії допомагають підприємствам знижувати ризики та підвищувати їх стійкість до зовнішніх впливів. Це досягається за рахунок розробки стратегій управління ланцюгом поставок, диверсифікації постачальників та мінімізації впливу зовнішніх факторів на виробничий процес. Також зміна попиту на товари або сезонні коливання впливають на вибір стратегії управління запасами та транспортуванням. Підприємства мають обирати стратегії, що дозволяють оперативно реагувати на зміни в попиті, мінімізуючи витрати та утримуючи оптимальний рівень запасів.

Логістичні стратегії та конкурентоспроможність торговельних підприємств мають глибокий взаємозв'язок, який визначає успіх та стійкість таких підприємств на ринку. Ось які аспекти варто врахувати при виборі логістичної стратегії для підприємства:

1. Ефективність постачання: Стратегія, спрямована на оптимізацію ланцюга постачання, забезпечують швидкість, надійність та ефективність отримання товарів. Це дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни попиту та забезпечує конкурентні переваги у вигляді низьких витрат та високої якості обслуговування.

2. Оптимізація запасів: Стратегія спрямована на оптимізацію рівня запасів, зменшення їх затрат та підвищення оборотності. Це дозволяє знижувати витрати на зберігання та уникати залізних запасів, що підвищує конкурентоспроможність через зменшення витрат та підвищення доступності товарів для клієнтів.

3. Інновації та технології: Впровадження передових технологій у логістичні процеси дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність, знижувати витрати та прискорювати виконання замовлень. Це сприяє зміцненню конкурентоспроможності через здатність реагувати на змінні умови ринку та задовольняти потреби клієнтів швидше і ефективніше.

4. Фокус на клієнтів: Стратегія, орієнтована на задоволення потреб та очікувань клієнтів, дозволяють підприємствам створювати перевагу на ринку. Це може включати швидку доставку, гнучкість у виборі способу доставки та високий рівень обслуговування клієнтів.

5. Стратегічне партнерство: Розробка стратегічних партнерств з постачальниками, перевізниками та іншими учасниками логістичного ланцюга може забезпечити доступ до ресурсів, експертизи та нових ринків. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності через розширення можливостей та зменшення ризиків.

На сучасному етапі досліджень маркетингової концепції логістики важливо враховувати нові умови ведення бізнесу, що включають:

1. Новітні технології управління та контролю виробництва та розподілу готової продукції: Розвиток інформаційних технологій надає можливість ефективнішого ведення контролю за усіма логістичними процесами, що відбуваються на підприємстві.

2. Можливу інтеграцію між партнерами в логістиці: Співпраця з іншими учасниками логістичних ланцюгів може забезпечити оптимізацію ресурсів та підвищити ефективність всієї системи.

3. Нові організаційні відносини: Зміна в управлінських підходах та організаційних структурах може вплинути на спосіб функціонування логістичних систем.

4. Нові підходи до організації логістичного процесу на підприємствах: Зміни у виробничих процесах та стратегіях компаній вимагають адаптації логістичних процесів для забезпечення максимальної ефективності.

Мерфі П. наголошує на тому, що метою логістичного процесу є формулювання правила «7R»: товар має бути потрібного виду, якості, кількості, доставлений у потрібний час та місце, спрямований до потрібного клієнта з оптимальними витратами. Недотримання цих умов може призвести до втрати клієнтів і втрати ринкової позиції [1, с.25].

Також існують інші логістичні концепції, які з'явилися за останній час, такі як DDT, SCM, ECR, VMI, time-based logistics, Value added logistics, Virtual logistics, E-logistics та інші [5, с.26].

Ці концепції відповідають основним логістичним підсистемам, які на практиці впроваджуються через автоматизацію внутрішніх технологічних процесів або ланок логістичних систем. Також це пов'язано з імплементацією корпоративних інформаційних систем, які часто виконують роль програмних модулів.

Основні підсистеми логістичних технологій, такі як DRP I, DRP II та інші, фактично об'єдналися в стандартні підсистеми/модулі/контури «Логістика» та SCM у системах MRPII/ERP/CSRP. Але слід зазначити, що багато корпоративних інформаційних систем (KIC), що реалізують ідеологію систем ERP/CSRP, не мають явного модуля "Логістика", а замість цього розподіляють функції цього модуля між іншими підсистемами.

Найвизначальніші переваги виявляються у концепціях та технологіях планування вимог та ресурсів (RP) та точно вчасного виробництва (JIT). За допомогою концепції JIT можна значно скоротити час виробництва, вартість виготовлення, потрібну площу, необхідні інвестиції, кількість незавершених виробів, витрати та ризики, а також підвищити гнучкість виробництва, швидкість впровадження змін та покращити якість продукції. З іншого боку, концепція RP відзначається високими стандартами якості продукції, низькими виробничими витратами, швидким реагуванням на попит та коротким часом переналагодження устаткування. Крім того, існують інші системи управління, такі як концепція планування ресурсів підприємства (ERP), концепція спільного планування ресурсів для клієнта (CSRP) та інші логістичні концепції, кожна з яких також має свої переваги. У межах цих концепцій широко використовуються різноманітні математичні моделі управління запасами.

Висновки. Логістичні стратегії підприємств безпосередньо впливають на їх конкурентоспроможність, оскільки ефективне управління ланцюгами постачання, гнучкість у реагуванні на зміни ринку та підвищення якості обслуговування сприяють досягненню конкурентних переваг. Основними

аспектами логістичних стратегій є оптимізація постачання, управління запасами, впровадження інноваційних технологій, орієнтація на клієнта та стратегічне партнерство, що дозволяє знижувати витрати, підвищувати ефективність і забезпечувати високу якість обслуговування.

Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація та цифровізація логістичних процесів, є важливими для покращення продуктивності, прискорення виконання замовлень і забезпечення гнучкості в умовах змінюваного попиту. Також впровадження концепцій, таких як JIT, RP, ERP, SCM та інших, дозволяє підприємствам досягати високих стандартів якості, знижувати витрати та покращувати швидкість виробництва, що робить їх більш конкурентоспроможними на ринку.

Враховання нових умов ведення бізнесу та розвитку логістичних систем, таких як інтеграція партнерів та використання нових організаційних відносин, є ключовим для підтримки ефективності та конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Література:

1. Мерфі П. Логістика: теорія та практика / П. Мерфі. – К.: КНТ, 2015. – 256 с.
2. Скриньковський Р.М., Костюк Н.Р., Коваль Н.М., Галелюк М.М. Діагностика транспортної діяльності як складової логістичної системи підприємства. Проблеми економіки. 2016. №2. С. 123–128.
3. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. URL:https://pidruchniki.com/11750204/ekonomika/obgruntuvannya_gospodarskih_rishen_ta_otsinyuvannya_rizikiv (дата звернення: 26.01.2024)
4. Hoff A. Industrial aspects and literature survey: Fleet composition and routing Andersson H., Christiansen M., Hasle G., Løkketangen A. Computers & Operations Research, Volume 37, Issue 12, 2010. p. 2041–2061.
5. Валькова Н.В. Логістичні системи: визначення, класифікація та роль на різних рівнях управління. Молодий вчений. 2015. № 2 (17). С. 146-150

Татарин Марія Олегівна,
магістриня, Національний університет «Острозька академія».
Науковий керівник: Топішко Наталія Петрівна,
к. е. н., доцентка кафедри менеджменту і маркетингу.

РОЛЬ ТА ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ТА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. Сьогодення ми можемо схарактеризувати, як постійний процес розвитку та зростання, що з кожним днем стає все швидшим. Тому підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення внутрішніх процесів та їх адаптацією під сучасні тренди. В ході швидкого темпу розвитку ринку, кожна організація намагається найперше захопити провідні позиції, однак це важко здійснити використовуючи застарілі методи управління, як організацією та особливо персоналом. Одним з ключових факторів успіху будь-якої організації завжди були й будуть люди. Люди, як представники організації, які являються кваліфікованим ресурсом, який працює на благо підприємства, та люди, які споживають продукт. Саме, тому важливим аспектом в побудові якісної комунікації являється корпоративна культура.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання сутності, формування корпоративної культури та її впливу на діяльність підприємства вивчало багато науковців та дослідників, зокрема: Бала О., Воронкова В.Г., Богданова Н., К. Голанд, Є. Жак, Д. Елрідж, А. Кромбі, У. Оучі, Рудінська О., Яроміч С., Молоткова І., Г. Хофстеде та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є дослідження та визначення основних характеристик корпоративної культури, її складників та їх вплив, а також виокремлення корпоративної культури як елемента системи управління.

Виклад основного матеріалу. В умовах сьогодення коли бізнес на кожному етапі своєї діяльності зустрічається з перешкодами важливим аспектом залишається внутрішнє управління та збереження стабільного положення на ринку. Багато українських підприємств у зв'язку з повномасштабним вторгненням зустрілися з проблемами, на яких до цього не акцентували свою увагу. Вони відчують вплив війни не лише через послаблення власного фінансового становища, але виникла глобальна кадрова проблема. Значна частина населення, яке працювало та було робочою силою іммігрувало, а ті що залишилися, або стоять на захисті нашої держави, або обирають для себе найкращі варіанти. Тому, зараз кожна організація зосереджує свою увагу на кадровому ресурсі, а саме, як залучити нових працівників та утримати вже наявних.

Здійснюючи аналіз популярних сайтів з пошуку роботи ми бачимо, що вони просто перевантажнені різноманітними пропозиціями, тобто на сьогодні на ринку праці склалася ситуація коли пропозиція переважає попит. Відомий український сайт з пошуку роботи Work.ua опублікував дослідження в якому було оприлюднено інформацію, щодо тривалості закриття вакансій. В порівнянні

з довоєнним періодом, цей період збільшився в 1,5 раза в середньому, на це вплинуло декілька факторів:

- Війна та кадровий дефіцит;
- Зменшення відгуків на вакансії;
- Нестача шукачів з релевантним досвідом роботи й кандидатів у відкритому пошуку;
- Побажання кандидатів не сходяться з умовами компанії;
- Слабкий бренд компанії, нечітко прописана ціннісна пропозиція.

Саме зараз час звернути увагу вітчизняних підприємств на таку важливу частину в процесі пошуку працівників та подальшої їх залученості, як позитивний бренд роботодавця. Для того, щоб сформувати якісну та професійну команду, яка зможе підняти рівень організації необхідно виокремити вас серед численних схожих підприємств, так щоб нові кандидати самі бажали працювати саме тут. В цьому якраз допоможе важливий інструмент управління – корпоративна культура. Побудова якісної корпоративної культури важливий етап розвитку організації не тільки в плані управління персоналом, але й зовнішніх користувачів, окрім того, це складний та довготривалий процес, який вимагає повної залученості та концентрації від керівників та працівників.

Корпоративна культура – це інструмент управління певними процесами в організації, вона здійснює безпосередній вплив як на саму діяльність підприємств та врегульовує питання взаємодії працівників в межах організації та з певними цільовими аудиторіями.

Позиція організації, як на ринку праці, так і на власному ринку багато в чому залежить саме від рівня розвитку корпоративної культури та її дотримання працівниками, від керівників до простих робочих.

Вперше термін «корпоративна культура» було використано в працях німецького військового теоретика Мольтке, він використовував дане поняття для опису взаємодії між офіцерами. Згодом, французький вчений Анрі Файоль досліджував таке поняття, як корпоративний дух.

Сутність корпоративної культури досліджували, як закордоні, так і вітчизняні науковці. Найбільш поширені тлумачення даного поняття наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Сутність поняття «корпоративна культура»

Автор	Визначення поняття
Бала О., Бала Р.	Сукупність матеріальних і духовних цінностей, культурних, етичних та соціальних потреб, що перебувають у нерозривному зв'язку один з одним, притаманні кожній компанії, проте є різними для кожної конкретної організації.
Н.Богданова	Особлива сфера організаційної діяльності, яка складається з комплексів спеціалізованих, певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів, результатів праці працівників, що включають систему міжособистісних стосунків, об'єднують сукупність взаємопов'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається

	перетворення цих ресурсів на кінцеві продукти діяльності системи в цілому
Воронкова В.	Сукупність норм, умов і цінностей, обраних, створених і тих, що поділяються колективом з метою внутрішньої інтеграції та адаптації для зовнішнього середовища
К. Голанд	Унікальні характеристики сприйняття особливостей організації, які відрізняють її від інших компаній
Д.Елдрідж і А.Кромбі	Унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особливостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань
Є.Жак	Образ мислення, що став звичкою та традицією, спосіб дії, який більшою чи меншою мірою розділяють всі працівники підприємства і який має бути засвоєний та хоч частково прийнятий новачками, аби нові члени колективу стали «своїми»
У.Оучі	Символ, церемонії, міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання
Рудінська О., Яроміч С., Молоткова І.	Це поведінка працівників організації, їх переконання і цінності, традиції, рівень взаємодії між менеджерами і працівниками, між компанією, її клієнтами і постачальниками
Хофстеде Г.	Колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої

Джерело: [4,5]

Тобто, з наведених визначень корпоративної культури, ми можемо виділити, те що її головним елементом є цінності, пріоритети, які стають рушійною силою, яка спонукає працівників до більш продуктивної діяльності. Тому, формування корпоративної культури має здійснюватися на основі цілей бізнесу, для того, щоб корпоративна культура дійсно працювала в потрібному напрямку та темпі керівники мають визначити бізнес цілі та чітко сформулювати цінності компанії та її місію, оскільки на основі даних елементів буде будуватися культура та легше сформувати колектив. Одним з важливих етапів залучення працівників є відповідність цінностей кандидата до цінностей компанії, поперше – це ще на перших етапах буде відсіювати нерелевантних кандидатів, подруге – лише так можна зібрати команду, яка буде «дивитися в одну сторону».

В процесі впровадження або зміни наявної корпоративної культури потрібно врахувати наявність всіх необхідних компонентів:

- Місія та цінності компанії;
- Культура внутрішньої комунікації;
- Соціально-психологічна культура;
- Інформаційний дизайн;
- Особливості організації та умов праці.

Про те, якими будуть ці компоненти та в якій формі вони будуть представлені важливо обговорити на початкових етапах, а ще краще письмово затвердити, оскільки, наприклад культура внутрішньої комунікації та соціально-психологічна культура в колективі буде залежати від обраного типу корпоративної культури, яка формується на основі цінностей компанії, що обов'язково стосується теми організації та умов праці. Тобто, всі елементи пов'язані один з одним, при цьому вони не мають суперечити один одному, а доповнювати.

В ході численних досліджень науковцями виокремили декілька типологій корпоративної культури, які наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Типологія корпоративної культури

Автор	Тип
Дон Бек, Кріс Кован	Виділили 6 типів корпоративної культури: 1. Приналежність 2. Домінування 3. Регламент 4. Успіх 5. Згода 6. Синтез
Проф. Джефферс Зонненфельд	Виокремив 4 типи культури, відштовхуючись від потенціалу працівника 1. «Бейсбольна команда» 2. «Клуб» 3. «Академія» 4. «Фортеця»
Терренс Діл і Аллан Кеннеді	1. «Культура жорстких хлопців» 2. «Став на свою компанію» 3. «Робота в задоволення» 4. «Процесна культура»
Чарльз Хенді	1. «Культура влади» 2. «Культура ролі» 3. «Культура завдання» 4. «Культура особистості»
Кім С. Камерон, Роберт Е. Куїн	1. Кланова культура 2. Адхократична культура 3. Ринкова культура 4. Ієрархічна культура

Згадані вище типи корпоративної культури можуть безпосередньо вплинути на ефективність діяльності організації, вони можуть як призупинити розвиток, так і покращити ефективність. Все залежить від цілей і цінностей, які транслює компанія, керівник має забезпечити наявність умов при яких формування корпоративної культури буде здійснюватися в потрібному напрямку.

У формуванні корпоративної культури як інструменту управління є певна особливість, яка стосується її транслювання. Якщо, знову звернутися до тлумачення самого поняття багато де було вказано, що зазвичай це певні цінності, переконання, звичаї символи, які притаманні організації та її працівникам. Так, ось це все поділяють на рівні корпоративної культури. В загальному їх є три, однак вони діляться на дві групи видимі та невидимі. То видимого рівня корпоративної культури належать артефакти, тобто те, що відразу можна побачити або почути: стиль одягу, правила поведінки, фізичні

символи, атрибути в офісах. Далі йдуть невидимі рівні. Другий рівень – це певні цінності, переконання, які виражаються не на пряму, а через спілкування працівників та їх справи. Третій рівень – це глибинний базовий рівень, який не завжди навіть розуміють самі носії корпоративної культури, однак це те, що спонукає та керує поведінкою та певними вчинками в середині колективу.

На сьогодні корпоративна культура це не лише про внутрішню взаємодію та комунікацію, а й про вплив її вплив на зовнішнє середовище. У зв'язку зі швидким темпом розвитку абсолютно всіх сфер діяльності та життя компаніям, які хочуть залишатися в тобі, отримувати кращі пропозиції від клієнтів та залучати кращих спеціалістів необхідно у своєму управлінні підносити важливість корпоративної культури. Якщо раніше, вони мали право недостатньо приділяти їй увагу, то на сьогодні ми бачимо приклади, коли кожна людина свідомо чи несвідомо сприймає інформацію про компанію лише через певні аспекти, такі як: ставлення до співробітників, стосунки в колективі, атмосфера в роботі, співпраця з клієнтами, позиціонування себе на ринку. Все це доходить набагато швидше, ніж результати самої роботи. Тобто, зараз важливо сфокусувати увагу на тих видимих чи невидимих атрибутах, які транслює організація та її працівники. При цьому цей певний набір атрибутів робить компанію унікальною та особливою, що вирізняє її із загального кола інших підприємств, для споживачів, стейкхолдерів та співробітників, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та фінансову стабільність. На рисунку 1 відображено вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства.

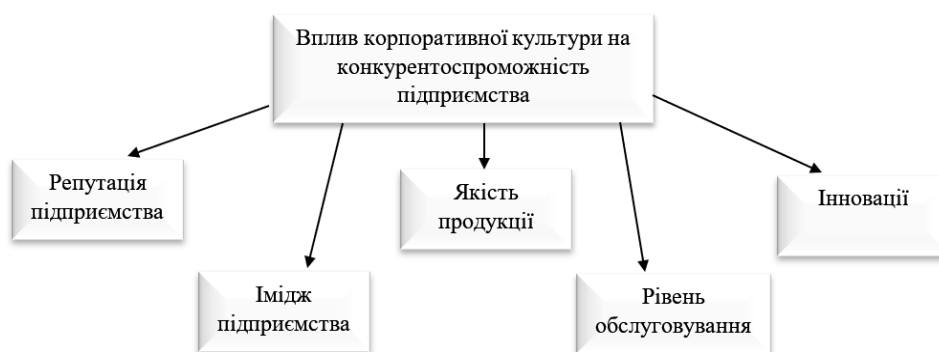


Рис.1 Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства

Висновки. Отож, вітчизняним підприємствам важливо виокремити корпоративну культуру як важливий інструмент управління підприємством. Оскільки він стосується не лише питань персоналу, але й в загальному розвитку та майбутніх планів організації. Правильно сформований процес побудови корпоративної культури допоможе організації з такими питаннями:

- Розвиток у персонал почуття причетності до справ підприємства;
- Підтримка індивідуальної ініціативи працівника;
- Створення атмосфери єдності керівників та персоналу;
- Зміцнення системи соціальних відносин;

- Зростання іміджу організації перед зовнішніми користувачами;
- Зміцнення стійкості та ефективності організації на ринку;
- Підвищення конкурентоспроможності.

Література:

1. Амеліна С., Кубіцький С. Корпоративна культура в системі управління персоналом. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2020.
2. Башук Т., Жолудєва А. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179–184.
3. Корпоративна культура компанії: що це таке та як її створити? | HURMA. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/stvorennya-korporativnoyi-kulturi/> (дата звернення: 26.10.2024).
4. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *"Ефективна економіка"*. 2022. № 1.
5. Шепеленко С.М. Формування корпоративної культури підприємств та її вплив на процес інтелектуалізації. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія "Економіка і управління"*. 2024. № 55. С. 76–86.
6. Як сформувати та впровадити корпоративну культуру в компанію. *IT Рекрутингове агентство «INDIGO»*. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/korporativna-kultura-organizaciji-yak-sformuvati-ta-vprovaditi> (дата звернення: 26.10.2024).
7. HRD у Work.ua – про те, як побудувати та вимірювати корпоративну культуру. *Laba (Лабa) – міжнародна онлайн-школа | Розумних люблять*. URL: <https://laba.ua/blog/> (дата звернення: 26.10.2024).

Теренчук Вікторія Миколаївна,

студентка, Національний університет "Острозька академія"

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна,***

к. е. н., доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і маркетингу

СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ІНОЗЕМНИХ СПІВРОБІТНИКІВ У БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується інтенсивними процесами глобалізації та інтеграції, що охоплюють усі сфери соціально-економічного життя. Це виявляється, зокрема, в активізації міжнародного співробітництва за вільного переміщення капіталу, товарів, послуг і робочої сили. У цих умовах дедалі більше компаній стають багатонаціональними, об'єднуючи співробітників різних національностей і формуючи глобальні команди, Україна не є винятком. Сьогодні багато українських компаній наймають іноземних працівників і формують багатонаціональні команди. Водночас успіх таких організацій безпосередньо залежить від ефективної адаптації співробітників, що часто ставить серйозні проблеми як перед працівниками, так і перед керівництвом.

Однією з основних проблем, з якою стикаються багатонаціональні компанії, є залучення іноземних співробітників. Це питання потребує особливої уваги. Це пов'язано з тим, що співробітники стикаються не тільки з новими вимогами до роботи, а й з гетерогенним культурним, мовним і соціальним середовищем, яке потребує адекватної підтримки для подолання мовного бар'єру та культурних відмінностей і досягнення швидкої продуктивності. Розроблення ефективних стратегій адаптації стає одним із пріоритетних напрямів управління людськими ресурсами на багатонаціональних підприємствах, що потребує аналізу новітніх підходів і підготовки рекомендацій для практичного впровадження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика адаптації персоналу в багатонаціональних компаніях є предметом численних досліджень у галузях управління персоналом, соціальної психології та міжкультурної комунікації. У науковій літературі акцентується увага на тому, що успішна адаптація іноземних співробітників є не лише фактором покращення їхньої продуктивності, а й сприяє підвищенню загальної ефективності компанії. Дослідники, зокрема Е. Холл та Г. Хофстеде, наголошують на важливості міжкультурної компетенції, яка включає здатність працівника сприймати й розуміти культурні особливості нової для нього країни та організації. Водночас, дослідження показують, що багато аспектів адаптації залишаються залежними від особистісних характеристик експатів, їхнього досвіду роботи у багатонаціональних колективах, а також від характеру взаємодії всередині компанії.

Крім того, у роботах сучасних дослідників, таких як Дж. Брет та Б. Стейл, підкреслюється значення правильно організованих програм адаптації, які мають включати як професійну, так і соціально-психологічну підтримку. У

багатонаціональних компаніях часто створюються спеціальні посади наставників або кураторів, які допомагають іноземним працівникам адаптуватися в новому середовищі, а також організовуються курси з вивчення мови, ознайомчі заходи з місцевими традиціями та культурою. Це особливо актуально для компаній, що працюють у середовищах із різними культурними стандартами, де порозуміння між працівниками має вирішальне значення.

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є аналіз особливостей процесу адаптації персоналу в багатонаціональній компанії на прикладі компанії ТОВ «ГлобалЛоджик Україна», що працює з іноземними спеціалістами. У рамках цієї мети передбачено визначення основних чинників, які впливають на успішність адаптації іноземних працівників, а також розробка практичних рекомендацій для покращення адаптаційного процесу в компаніях з багатонаціональним персоналом.

Виклад основного матеріалу. Стрімкий розвиток інтеграційних і глобалізаційних процесів у світовій економіці призвів до інтенсифікації економічних відносин між різними країнами. Нині залучення іноземної робочої сили на українські підприємства має тенденцію до зниження. Однією з причин цього явища є адаптація співробітників до нового професійного, соціального та культурного середовища. Механізми підготовки та адаптації кадрів, які працюють як на українських, так і на зарубіжних підприємствах, потребують підвищеної уваги з боку керівництва людськими ресурсами [1].

Ефективність розвитку України залежить від поточного стану соціально-економічних відносин, що регулюють використання факторів виробництва. Ключовим фактором виробництва, який повністю визначає успіх або невдачу підприємства, є його персонал. Зі збільшенням кількості організацій із транснаціональним персоналом виникає необхідність розвитку ефективного управління ним. Перш ніж перейти до розгляду особливостей адаптації персоналу в багатонаціональних організаціях, давайте визначимося, що мається на увазі під цим визначенням і що розуміється під персоналом у багатонаціональній компанії.

Багатонаціональна організація – це організація, що виникла в результаті глобальних економічних процесів, створена з орієнтацією на корпоративну цілісність і досягнення стратегічних цілей і завдань, що складається зі співробітників різних національностей, причому не тільки з однієї країни, а й із сусідніх і зарубіжних країн. Основними характеристиками багатонаціональної організації є, по-перше, наявність і взаємодія співробітників різних національностей і, по-друге, наявність відмінних рис у менталітеті та культурі співробітників різних національностей.

Адаптацію співробітників у багатонаціональних організаціях можна визначити як взаємну адаптацію співробітників і організації, засновану на поступовому пристосуванні співробітників до нових професійних, організаційних, економічних і соціокультурних умов праці.

Управління процесом адаптації означає активний вплив на чинники, що визначають перебіг адаптації, її терміни, зниження негативних наслідків адаптації тощо [2].

Нині можна говорити про те, що єдиних і універсальних критеріїв адаптації персоналу не існує. Різні автори пропонують різні підходи до критеріїв адаптації персоналу, включаючи змістовні аспекти (професійні, соціальні, психологічні, психофізіологічні, організаційні), категорії та групи персоналу (управлінський персонал, робітники) і розрахунок економічних ефектів процесу адаптації. Стосовно управління персоналом у багатонаціональних організаціях найбільший інтерес становлять змістовні аспекти – компоненти, зумовлені особливостями виробничо-економічної системи та соціальних відносин. Вони мають вирішальне значення для розв'язання таких завдань, як формування продуктивності та якості праці, що вимагаються від експатріантів у короткі терміни.

Управління багатонаціональними колективами – завдання складніше, оскільки пов'язане з багатьма особливостями і, звичайно, труднощами.

Для роботодавців адаптація співробітників іншої національності теж є серйозною проблемою, яку необхідно грамотно і чітко розв'язати, щоб процес пристосування до нового робочого середовища проходив максимально гладко і послідовно. Загалом критерій адаптації можна визначити як комплекс питань, пов'язаних з адаптацією експатріантів у багатонаціональній організації.

Насамперед, це професійна адаптація експатріантів. Вона є інструментом для розв'язання таких завдань, як формування необхідного рівня продуктивності та якості роботи в короткі строки у новоприйнятих співробітників.

Соціально-психологічна адаптація пов'язана з труднощами, а вивчення і використання мови країни, що приймає, з проблемами. Незважаючи на те що більшість іноземців приїжджають в Україну з колишніх радянських республік, більшість молодих людей погано знають українську мову. Мовний бар'єр ставить трудових мігрантів у ситуацію нерозуміння та недостатньої поінформованості щодо конкретних цілей, з якими іноземці приїхали в Україну.

Неадекватне знання цінностей країни, що приймає, і організації, що приймає, підвищує рівень незахищеності та негативного ставлення до ситуації в країні, що приймає. Мігранти можуть мати вельми туманні уявлення про українське законодавство та основні правила поведінки в суспільстві [3].

Щоб адаптуватися до нового культурного середовища, люди зазвичай відчують негативні емоції, як-от тривога, напруга та почуття неповноцінності.

Також можуть виникати проблеми побутового характеру, як-от забезпечення житлом, можливість працевлаштування чоловіка-експатріанта, вибір навчальних і дошкільних закладів для неповнолітніх дітей, вибір недорогих маршрутів пересування. Наявність перелічених вище проблем може призвести до негативних трансформацій експатріантів, таких як погіршення психологічного та фізичного стану, руйнування багатьох соціальних настанов і цінностей, зміна світогляду. Ці проблеми визначають багаторівневий характер адаптації експатріантів до робочого середовища та приймаючої країни загалом. Відповідні підходи до підвищення міжкультурної адаптації та сприйнятливості багатонаціонального персоналу можуть допомогти перетворити культурні відмінності на нові можливості.

Для розв'язання вищевказаних проблем необхідно реалізувати низку заходів, що сприяють успішній адаптації експатріантів, які працюють у багатонаціональних компаніях.

Щодо професійної адаптації, для введення нового співробітника в багатонаціональну компанію, на мій погляд, доцільно використовувати наставника. У цій ролі може виступати хтось із досвідчених співробітників або інший іноземний громадянин, який тривалий час пропрацював у цій організації. Ще однією людиною, яка допоможе освоїтися експату, може бути менеджер-куратор (допоможе у постановці цілей, оцінить результати, дасть корисну та конструктивний зворотній зв'язок, підкаже, як грамотніше побудувати взаємовідносини та на що звернути увагу, щоб досягти успіху).

На етапі інтеграції відбувається викорінення стереотипів, унаслідок чого ментальність іноземця наближається до української. Важливо дати можливість експату аналізувати інформацію, приймати рішення та брати активну участь в обговореннях. Необхідна присутність на різних нарадах.

Вважаємо, що можливими способами вирішення проблеми соціальної адаптації можуть бути:

- вирішення питань, пов'язаних з подолання мовного бар'єру, не тільки для співробітника багатонаціональної організації, а й членів його сім'ї за допомогою організації курсів з вивчення української;
- пошук та надання місць навчання та виховання для співробітників, які мають дітей неповнолітнього віку;
- допомога у виборі ефективних та маловитратних маршрутів до роботи або інших важливих інфраструктурних об'єктів;
- непряме сприяння у працевлаштуванні чоловіка чи дружини експата;
- надання допомоги у вирішенні побутових проблем, що виникають;
- знайомство нових іноземних співробітників та іноземними співробітниками, вже працюючими в організації.

Серед способів мінімізації ризиків, пов'язаних з культурними та релігійними країновими відзнаками, можна виділити максимально повне інформування про особливості української культури, особливості спілкування в Україні, проведення тренінгів з крос-культурної комунікації. Використання практики знайомства експатів, що приїхали, і членів їх сімей з сім'ями, які проживають досить тривалий час в Україні, є доцільним, т.к. дає можливість перейняти успішний досвід за умов країни перебування [4].

Адаптація персоналу в багатонаціональній компанії є багаторівневим процесом, що включає професійний, соціально-психологічний та соціокультурний аспекти. У ТОВ «ГлобалЛоджик Україна», що працює у сфері ІТ і залучає спеціалістів з різних країн, цей процес є критично важливим для досягнення загальної корпоративної цілісності та ефективності. Успішна адаптація співробітника в ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» відбувається за підтримки наставників і кураторів, які супроводжують його на перших етапах роботи, допомагають зрозуміти структуру організації, її цілі, а також сприяють швидкій інтеграції в команду. Основна мета адаптації – подолання мовного

бар'єру, який є однією з головних перешкод для іноземних працівників в Україні, навіть з огляду на глобальний вплив англійської мови у сфері ІТ [5].

Соціально-культурна адаптація є важливим компонентом, оскільки особливості української культури, менталітету, місцевих традицій можуть значно відрізнятися від тих, що панують у країнах, звідки приїжджають іноземні фахівці. У ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» запроваджені курси з вивчення української мови для іноземців, а також організовуються заходи, спрямовані на ознайомлення працівників із культурою України. Особливо важливою є підтримка з боку місцевих співробітників, які можуть виступати наставниками, що дозволяє прискорити процес інтеграції іноземних працівників. За даними внутрішніх досліджень ТОВ «ГлобалЛоджик Україна», такі підходи суттєво знижують рівень стресу серед експатів, підвищують їхню продуктивність та рівень задоволеності від роботи.

Крім того, важливим аспектом є формування позитивного ставлення до українських цінностей і традицій через ознайомчі заходи та тренінги з міжкультурної комунікації, що дозволяє іноземним працівникам краще розуміти специфіку українського суспільства та сприяє більш гармонійній співпраці з українськими колегами.

Успішність процесу адаптації в значній мірі залежить від того, наскільки швидко іноземний працівник зможе пристосуватися до нового середовища. В ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» цінують індивідуальний підхід до кожного працівника, а тому намагаються враховувати особливості кожного іноземного співробітника та забезпечувати їх підтримкою не лише на рівні компанії, а й поза робочим середовищем. Наприклад, для іноземних працівників організовуються спеціальні курси адаптації, де вони вивчають основні правила українського бізнес-етикету, культури спілкування і поведінки. Ці заходи допомагають знизити рівень стресу від культурного шоку і полегшують соціалізацію.

Висновки. Процес адаптації персоналу в багатонаціональних компаніях в Україні, як показує досвід ТОВ «ГлобалЛоджик Україна», має ґрунтуватися на цілісному підході, який враховує професійний, соціально-культурний та соціально-психологічний аспекти. Адаптація є багатограним процесом, що вимагає як від компанії, так і від працівника активної участі та обопільної підтримки. Ефективна адаптація сприяє підвищенню лояльності іноземних працівників до компанії, формує сприятливий психологічний клімат у колективі та позитивно впливає на рівень продуктивності. Багатонаціональні компанії в Україні, зокрема ТОВ «ГлобалЛоджик Україна», демонструють, що застосування індивідуалізованих підходів до адаптації експатів дозволяє досягти високих результатів.

Отже, я вважаю, що ефективність роботи експатів залежить від своєчасності та повноти опрацювання таких чинників, як: мовні бар'єри та культурні особливості, специфіка ділової культури держави, що приймає, а також від особистісних характеристик та зацікавленості самого експату. На мою думку, правильна організація професійної, соціальної та культурної адаптації формує апріорну лояльність експату щодо компанії, що запросила його, що

безпосередньо впливає на його ефективну професійну діяльність у багатонаціональній організації.

Література:

1. Гринюк Н., Залялова В. Особливості стратегії міжнародної діяльності підприємства. Молодий вчений. 2021. № 11 (99). С. 362–366. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-11-99-79> (дата звернення: 05.11.2024).
2. Іващенко Г. А. Управління потенціалом міжнародної конкурентоспроможності компанії. Efektyvna ekonomika. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.6.17> (дата звернення: 05.11.2024).
3. Олех Н. А. Поняття, стадії та чинники міжнародної інтеграції. Нова парадигма. 2007. Вип. 65, ч. 1. С. 205–210.
4. Рибчинська А. Цілі та структура діяльності міжнародної організації: thesis. 2013. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/3430> (дата звернення: 05.11.2024).
5. Офіційний сайт ТОВ «ГлобалЛоджик Україна». URL: <https://www.globallogic.com/ua/careers/> (дата звернення: 05.11.2024).

Шуль Марія Віталіївна,

студентка, Національний університет «Острозька Академія»,
Науковий керівник: **Новоселецька Анна Олександрівна**, к. е. н.,
доцентка кафедри менеджменту і маркетингу.

DIGITAL-МАРКЕТИНГ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Постановка проблеми. Цифрові технології, які швидко проникають у всі аспекти бізнесу, суттєво змінюють підходи до маркетингу. В умовах зростаючої конкуренції підприємства змушені адаптувати свої стратегії до нових реалій. Digital-маркетинг стає незамінним інструментом для досягнення конкурентної переваги, оскільки дозволяє ефективно досягати бізнес-цілей за менших витрат і з більшим охопленням аудиторії. Згідно з прогнозами ринок цифрового маркетингу буде продовжувати зростати, підвищуючи свою важливість для бізнесів у найближчі роки.

У контексті цифровізації бізнес-процесів digital-маркетинг виступає не лише як інструмент, але й як стратегічний фактор, що визначає виживання підприємств, особливо в умовах економічної нестабільності та війни. Хоча ринок традиційних маркетингових каналів скоротився через невизначеність, розвиток digital-інструментів не зазнав таких значних втрат. Це свідчить про величезний потенціал цифрового маркетингу для подальшого динамічного функціонування національної економіки, особливо після завершення війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження сучасного стану digital-маркетингу вказують на його значущість у сучасних бізнес-процесах. Відомі науковці, такі як Марчук О.О. [1], Артамонова О.В. [2] та Уголькова О.З. [3], підкреслюють роль цифрових інструментів у веденні бізнесу та просуванні товарів на ринку. Артамонова О.В. акцентує увагу на необхідності використання digital-інструментів для продажу товарів і послуг, а Уголькова О.З. аналізує вплив соціальних мереж на маркетингові стратегії компаній. Однак, окремі аспекти використання переваг цифрового маркетингу залишаються поза увагою дослідників, а динамічність його розвитку у сучасному світі розкриває нові можливості для вивчення.

Мета і завдання дослідження. У ході дослідження необхідно визначити особливості і перспективи впровадження та використання digital-маркетингу у діяльності суб'єктів господарювання, проаналізувавши популярні тренди та інструменти, що використовуються у цій сфері на сьогодні.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах digital-маркетинг є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності національних підприємств. Очікується, що до 2026 року ринок цифрового маркетингу зросте на 17,6% щорічно, досягнувши обсягу \$807 млрд [4]. Проте, щоб це стало можливим, необхідно володіти чітким розумінням того, що саме являє собою digital-маркетинг, як він працює і які його типи можуть бути застосовані для досягнення конкретних бізнес-цілей. Цифровий маркетинг охоплює цілий спектр

інструментів і підходів, від соціальних мереж до контент-маркетингу, реклами через пошукові системи та електронну пошту. Кожен з них має свої особливості і може бути ефективно використаний залежно від потреб і завдань компанії.

У першу чергу, доцільно окреслити поняття «цифрового маркетингу», також відомого як «digital marketing». Цифровий маркетинг спрямований на створення і передачу ціннісних пропозицій, які мають значення для споживачів, користувачів та суспільства загалом. Основною метою є залучення уваги цільової аудиторії, заохочення до взаємодії з брендом або компанією, підвищення обізнаності про їхні продукти чи послуги, а також збільшення продажів і надання підтримки клієнтам. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними в цифровому середовищі, підприємства повинні постійно стежити за новітніми тенденціями в цій сфері.

У Таблиці 1 надано опис основних маркетингових трендів 2025 року, які визначатимуть майбутнє галузі, для розуміння того, як бізнеси чи бренди можуть ефективно інтегрувати ці зміни у свої стратегії.

Таблиця 1

Тренди у маркетингу у 2025 році

Тренд	Опис і значення
Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) у маркетинг	Використання ШІ в маркетингу стає необхідністю, допомагаючи аналізувати поведінку користувачів, автоматизувати процеси та персоналізувати контент. Алгоритми ШІ вдосконалюють стратегії взаємодії з клієнтами, підвищуючи їх ефективність.
Пошукова оптимізація (SEO)	SEO залишається основним інструментом для покращення видимості вебсайтів. Справжня SEO-стратегія передбачає оптимізацію як технічних аспектів сайту, так і створення якісного контенту, що відповідає вимогам пошукових систем. Це допомагає підвищити органічний трафік, забезпечити більш високе місце в результатах пошуку та привернути більше потенційних клієнтів.
Покупки в соціальних мережах	Платформи, такі як Instagram, Facebook та TikTok, дозволяють здійснювати покупки безпосередньо через соціальні мережі. Це забезпечує зручність для користувачів і допомагає брендам залучати клієнтів, зменшуючи бар'єри на шляху до покупки.
Інтерактивний та імерсивний контент	Користувачі прагнуть взаємодії з контентом. Інтерактивні формати, такі як відеоогляди, вікторини, опитування, а також імерсивні технології, як доповнена та віртуальна реальність, створюють унікальний досвід взаємодії з брендом, підвищуючи залученість та інтерес аудиторії.

Онлайн-події	Віртуальні заходи, такі як вебінари, онлайн-конференції та презентації продуктів, набирають популярності в умовах цифровізації бізнесу. Вони дозволяють компаніям організовувати зустрічі з клієнтами, забезпечуючи віддалене спілкування та знижуючи витрати на організацію заходів. Це також відкриває можливості для глобальної аудиторії.
Етичний та стійкий маркетинг	Споживачі все більше звертають увагу на етичність та екологічність брендів. Прозорість, соціальна відповідальність та сталість стають ключовими факторами при виборі продуктів та послуг, що вимагає від компаній впровадження етичних практик у свої маркетингові стратегії.
Соціальна комерція на платформах, таких як TikTok	Соціальні мережі перетворюються на торгові майданчики, дозволяючи брендам продавати товари безпосередньо через соцмережі. Платформи, як TikTok, Instagram, Facebook та Pinterest, стають основними каналами продажів, забезпечуючи мінімальний шлях від перегляду до покупки.
Персоналізація контенту	Створення індивідуального контенту для кожного користувача підвищує залученість та лояльність. Персоналізація включає адаптацію повідомлень, продуктів та послуг відповідно до інтересів та поведінки споживачів, забезпечуючи більш глибокий зв'язок з брендом.
Оптимізація пошуку за допомогою голосових запитів	Зростання використання голосових помічників вимагає адаптації контенту під голосовий пошук. Оптимізація під голосові запити стає важливою частиною SEO-стратегії, оскільки користувачі все частіше використовують голосові команди для пошуку інформації.
Використання даних у реальному часі для прийняття рішень	Аналіз даних у реальному часі дозволяє швидко адаптувати маркетингові кампанії, контент та комунікації відповідно до поведінки користувачів, забезпечуючи гнучкість та оперативність у прийнятті рішень.
Розширене використання чат-ботів та автоматизації	Інтеграція чат-ботів та автоматизації в маркетинг покращує взаємодію з клієнтами, забезпечуючи швидкі та персоналізовані відповіді на запити, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність обслуговування.
Розвиток аудіомаркетингу та голосових додатків	Використання аудіоформатів, таких як подкасти та голосова реклама, стає популярним способом взаємодії з аудиторією, відкриваючи нові канали комунікації та залучення клієнтів.

Інтеграція маркетингових стратегій	Комплексний підхід до маркетингу, що включає інтеграцію різних каналів та інструментів, забезпечує узгодженість повідомлень та ефективність кампаній, підвищуючи загальний вплив на споживачів.
---	---

Джерело: розроблена автором на основі [5]

З вище наведеного випливає, що маркетинг 2025 року – це ера гнучкості, технологій і швидкої реакції. Бізнеси, які хочуть бути конкурентоспроможними, повинні активно впроваджувати штучний інтелект, автоматизацію та персоналізацію. Водночас важливо не забувати про чесність і етичний підхід до аудиторії, оскільки споживачі очікують взаємодії та реальних цінностей від брендів.

Швидкість – основний фактор успіху. Завдяки чат-ботам і автоматизації бренди можуть миттєво реагувати на запити, скорочуючи шлях до покупки. Для досягнення успіху в 2025 році бізнесам необхідно інвестувати в нові технології, бути відкритими і адаптуватися до швидко змінюваного цифрового середовища, створюючи унікальний досвід для своїх клієнтів.

Тенденції цифрового маркетингу відіграють важливу роль у формуванні стратегій присутності бізнесу в Інтернеті та залучення клієнтів. Використання цих тенденцій дозволяє компаніям випереджати конкурентів, покращувати клієнтський досвід і стимулювати зростання. Основні інструменти цифрового маркетингу включають широкий спектр цифрових комунікацій, що узагальнені в Таблиці 2.

Таблиця 2

Топ-10 інструментів цифрового маркетингу, що використовуються в сучасних бізнесах

Види цифрового маркетингу	Значення для розвитку бізнесу
SEO-просування	Допомагає сайту потрапити на перші сторінки пошукових систем, залучаючи нових клієнтів через оптимізацію ключових слів і контенту.
Контекстна реклама	Дає змогу показувати рекламу користувачам, що шукають конкретні продукти чи послуги, ідеально підходить для швидкого залучення клієнтів та продажів.
Таргетована реклама	Налаштування реклами за інтересами, віком, місцезнаходженням і іншими характеристиками для ефективного залучення потенційних клієнтів через соціальні мережі.
Контент-маркетинг	Створення корисного контенту, який формує довіру та залучає клієнтів. Це стратегія довгострокового впливу на споживачів, що забезпечує відчуття експертності бренду.

Email-маркетинг	Просування товарів через електронну пошту, що включає персоналізовані новини, пропозиції та іншу важливу інформацію для підтримання зв'язку з клієнтами.
Відеомаркетинг	Використання відеоконтенту для презентації продукту, демонстрації відгуків клієнтів або простої реклами через платформи YouTube та TikTok.
Мобільний маркетинг	Просування через мобільні пристрої, включаючи SMS-розсилки, мобільні додатки та push-повідомлення, що робить маркетинг більш доступним для користувачів.
Influence-маркетинг	Співпраця з блогерами та лідерами думок для популяризації вашого бренду через їхні платформи, що збільшує довіру та покращує продажі.
Маркетинг віртуальної реальності	Демонстрація продуктів через віртуальну реальність, що дає змогу клієнтам оцінити товар перед покупкою, наприклад, тестування автомобіля чи віртуальний огляд інтер'єру.
Партнерський маркетинг	Співпраця з іншими компаніями або інфлюенсерами для просування товарів, при цьому бізнес отримує частину доходу за залучення нових клієнтів.

Джерело: розроблена автором на основі [8,13]

Ці інструменти цифрового маркетингу користуються значною популярністю у суб'єктів господарювання завдяки їх здатності ефективно залучати нових клієнтів, підтримувати лояльність існуючих споживачів, збільшувати впізнаваність бренду та сприяти росту продажів. Зокрема, медійна реклама та інтернет-реклама залишаються основними каналами просування, але з розвитком відеоконтенту реклама на платформах, таких як YouTube, буде набирати ще більшої популярності. Відеоформати дозволяють створювати більш глибокі взаємодії з аудиторією, що підвищує ефективність маркетингових кампаній.

Крім того, використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект і мобільний маркетинг, дозволяє брендам отримувати перевагу в конкурентному середовищі, забезпечуючи більш точну таргетовану рекламу та персоналізований підхід до кожного клієнта. З огляду на ці фактори, можна впевнено сказати, що цифровий маркетинг є незамінним інструментом для будь-якого бізнесу, що прагне до стабільного розвитку та зростання на сучасному ринку.

Висновки. Цифровий маркетинг є невід'ємною частиною сучасних бізнес-стратегій, особливо в умовах цифрової економіки. Завдяки своїй здатності ефективно таргетувати цільову аудиторію, надавати миттєвий доступ до аналітики та коригувати стратегії в реальному часі, він став ключовим інструментом для розвитку компаній. Однією з головних переваг цифрового маркетингу є можливість охопити глобальну аудиторію, використовуючи різноманітні digital канали, що робить бізнес доступним для споживачів у всьому світі.

Переваги використання цифрового маркетингу не лише сприяють залученню нових клієнтів і підвищенню впізнаваності бренду, але й забезпечують постійну взаємодію з аудиторією, адаптуючи повідомлення до їхніх інтересів. Це дозволяє компаніям будувати довгострокові відносини з клієнтами та підвищувати рівень лояльності.

Цілі та завдання цифрового маркетингу спрямовані на досягнення конкретних бізнес-результатів – від підвищення видимості та залучення цільової аудиторії до збільшення продажів і зміцнення бренду. Завдяки цьому, цифровий маркетинг є не просто інструментом просування, а стратегічним елементом, який забезпечує сталий розвиток бізнесу в умовах цифрової економіки.

Література:

1. Marchuk, O. O. (2018). Tsifrovyi marketing yak innovatsiinyi instrument upravlinnia [Digital marketing as an innovative management tool]. *Ekonomika i suspilstvo*, 17, 296–299. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-43> [in Ukrainian]
2. Artamonova, O. V. (2017). Aktualnist vykorystannia digital-instrumentiv pry prodvizhenni produkta na suchas-nomu rynku [Relevance of using digital tools for product promotion in the modern market]. *Molodoi uchenyi*, 10, 184–187. [in Russian]
3. Uholkova, O. Z. (2021). Tsyfrovyi marketing i sotsialni merezhi [Digital marketing and social networks]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, 3(1). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23786/menedzhment121-148-154.pdf> [in Ukrainian]
4. Vynogradova, O., & Nedopako, N. (2021). Digital Marketing: Evolution of Development in Ukraine. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnical Institute"*, (18), 103–108. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240678>.
5. Найцікавіші 10 трендів у маркетингу на 2025 рік: <https://surli.cc/vkxfqp>
6. Digital-маркетинг – що це? URL: <https://blog.ringostat.com/ru/digital-marketing-cto-eto>.
7. Digital-маркетинг у бізнесі: 13 каналів просування та огляд їх переваги. URL: <http://kirulanov.com/13-kanalov-prodvijeniya-digital-marketing-v-biznese>.
8. Digital-маркетинг для бізнесу: <https://wezom.com.ua/ua/blog/digital-marketing-6-preimuschestv-dlja-biznesa>

СЕКЦІЯ 4

МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

Нізамов Назарій Сергійович,

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

Науковий керівник: Новоселецький Олександр Миколайлович, к. е. н., доцент кафедри інформаційних технологій та аналітики даних, Національний університет «Острозька академія».

МОДЕЛЮВАННЯ ЗАЛЕЖНОСТІ РІВНЯ БЕЗРОБІТТЯ ВІД МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ В УКРАЇНІ

Постановка проблеми. Проблема визначення та аналізу впливу ключових макроекономічних чинників на рівень безробіття в Україні є надзвичайно актуальною з огляду на низку внутрішніх і зовнішніх викликів, з якими стикнулася країна в останні роки. Серйозні економічні потрясіння, що спричинені як глобальною фінансовою кризою, так і внутрішніми структурними перетвореннями, негативно позначаються на стані ринку праці. Дослідження процесів, які лежать в основі залежності рівня безробіття від валового внутрішнього продукту (ВВП), інфляції та рівня заробітної плати, дозволяє не лише краще зрозуміти механізми формування безробіття, а й розробити більш ефективні інструменти державного регулювання.

З одного боку, зростання ВВП зазвичай розглядається як головний рушій створення нових робочих місць і зменшення безробіття. Проте цей зв'язок не завжди є лінійним, оскільки вплив економічного зростання може нівелюватися структурними проблемами, низькою продуктивністю праці або недостатньою гнучкістю ринку праці. З другого боку, інфляція, що часто супроводжує періоди економічної нестабільності, впливає на купівельну спроможність населення, змінює попит на робочу силу й може підштовхувати роботодавців до стриманішої кадрової політики. Суттєве значення має і рівень заробітної плати: підвищення середніх зарплат може позитивно впливати на мотивацію до праці та збільшувати споживчий попит, але одночасно створювати додатковий ціновий тиск та збільшувати витрати для роботодавців.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить, що проблема вивчення безробіття через призму макроекономічних чинників залишається актуальною з огляду на постійні економічні й політичні зміни в Україні. Досить показовими в цьому контексті є дослідження І. Штундер [5], у яких автор аналізує вплив воєнних дій на ринок праці України та визначає тенденції формування попиту і пропозиції робочої сили. Зокрема, наголошується на тому, що криза, спричинена воєнним станом, значно посилила нестабільність зайнятості та підвищила ризики довготривалого безробіття.

Сучасні наукові підходи до оцінки факторів впливу на ринок праці дедалі частіше базуються на застосуванні економетричних інструментів. Так, у роботі

О. Вільчинської [6] розглянуто можливості економетричного моделювання динаміки безробіття з урахуванням показників валового внутрішнього продукту, інфляції, а також рівня середньої заробітної плати. Отримані результати підтверджують наявність тісного взаємозв'язку між цими макроекономічними змінними, що узгоджується з моделлю Окуна, згідно з якою зростання ВВП зазвичай супроводжується зменшенням рівня безробіття.

Водночас низка авторів акцентує увагу на структурних та циклічних чинниках формування безробіття. Зокрема, О. Біленко та С. Горбань [7] у своїй роботі виокремлюють проблеми, пов'язані зі змінами галузевої структури економіки, а також вплив зовнішніх шоків (як-от пандемія, економічні санкції, воєнні дії), що можуть призводити до різких змін у кон'юктурі ринку праці. Аналогічно, С. Даниліна, Г. Коцюрубенко та О. Шикіна [8] досліджують соціально-економічні наслідки пандемії, наголошуючи на зростанні тиску на державні органи в питаннях підтримки безробітних і стимулювання зайнятості в кризових умовах.

Окрему увагу науковці приділяють пошуку комплексних підходів до аналізу безробіття, які б враховували не лише поточну кон'юктуру, а й глибинні структурні зміни в економіці. Так, О. Гаман та О. Темченко [9] зосереджуються на аналітичному дослідженні безробіття як соціально-економічного явища, підкреслюючи вплив макроекономічної нестабільності на формування довгострокових тенденцій. Водночас В. Саричев і С. Довженко [10] пов'язують безробіття з проблемами національної безпеки України, зазначаючи, що зниження рівня зайнятості може посилювати соціальну напругу та негативно впливати на економічну стійкість держави.

Таким чином, систематизуючи сучасні публікації, можна виокремити кілька ключових моментів. По-перше, більшість досліджень підтверджують тісний взаємозв'язок між ВВП та рівнем безробіття, що збігається з положеннями моделі Окуна. По-друге, науковці дедалі частіше враховують роль інфляції та заробітної плати як визначальних чинників зайнятості, які можуть як посилювати, так і нівелювати ефект економічного зростання. По-третє, підкреслюється необхідність розгляду не тільки короткострокових коливань ринку праці, а й структурних змін, які формуються під впливом глобальних криз, воєнного стану та пандемії. Усе це свідчить про важливість подальших комплексних досліджень, що поєднуюватимуть макроекономічний, соціальний та політичний виміри аналізу безробіття в Україні.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є побудова економетричної моделі, яка дозволяє оцінити вплив макроекономічних показників на рівень безробіття в Україні.

Виклад основного матеріалу. Для аналізу використовуються дані Пенсійного фонду України та Державної служби статистики про середню заробітну плату, рівень інфляції та ВВП за останні три роки.

Аналіз макроекономічних змінних, що впливають на рівень безробіття в Україні, передбачає вивчення таких ключових економічних показників, як валовий внутрішній продукт, рівень інфляції та середня заробітна плата. Розгляд

цих факторів дозволяє зрозуміти закономірності зміни безробіття та визначити, яким чином економічна політика може впливати на його рівень.

Динаміка валового внутрішнього продукту протягом 2022–2024 років [1] демонструє значні коливання, що безпосередньо впливали на рівень зайнятості населення. У 2022 році номінальний ВВП України становив 5,19 трильйона гривень, що було нижче показника попереднього року. У цей період відзначалося скорочення економічної активності через кризові явища, викликані військовими діями та макроекономічною нестабільністю. Вплив цього процесу проявився у значному підвищенні рівня безробіття, який у 2022 році сягнув 9,8%. Наступного року ситуація почала змінюватися.

У 2023 році економіка України продемонструвала зростання, що відобразилося в збільшенні ВВП до 6,54 трильйона гривень. У цей період спостерігалось поступове відновлення виробництва, що супроводжувалося зниженням рівня безробіття до 8,5%. У 2024 році економічна ситуація продовжила покращуватися, що призвело до подальшого збільшення ВВП до 7,99 трильйона гривень та зниження безробіття до 7,2%, підтверджує гіпотезу про зворотний зв'язок між економічним зростанням та рівнем безробіття, який описується законом Окуна.

Інфляційні процеси відіграли важливу роль у визначенні рівня безробіття в Україні. У 2022 році інфляція досягла 26,6%, що стало одним із ключових чинників погіршення економічної ситуації. Високий рівень інфляції призвів до зниження купівельної спроможності населення, що негативно вплинуло на споживчий попит та, відповідно, на рівень виробництва, що спричинило скорочення кількості робочих місць та зростання безробіття. У 2023 році інфляція значно сповільнилася та склала 5,1%, що сприяло покращенню економічного клімату та поступовому відновленню ринку праці.

Важливим є те, що помірний рівень інфляції позитивно впливає на економіку, створюючи умови для підвищення зайнятості, оскільки компанії отримують можливість розширювати виробництво та залучати більше працівників. Проте у 2024 році інфляція знову почала зростати, досягнувши 12%, що свідчить про можливі майбутні ризики для стабільності ринку праці [1].

Середня заробітна плата є ще одним важливим фактором, який впливає на рівень зайнятості в Україні. За даними Пенсійного фонду України, у 2022 році середня заробітна плата становила 13 376 гривень, що на 2,94% більше, ніж у попередньому році. Однак зростання зарплат не компенсувало високого рівня інфляції, що спричинило падіння реальної купівельної спроможності населення. У 2023 році середня заробітна плата зросла до 14 308 гривень, що становило річний приріст у 6,97%, стало можливим завдяки зменшенню інфляційного тиску та поступовому відновленню економіки, що сприяло створенню нових робочих місць.

Отже, макроекономічні змінні мають значний вплив на рівень безробіття в Україні. Зменшення ВВП негативно позначається на ринку праці, збільшуючи кількість безробітних, тоді як економічне зростання сприяє створенню робочих місць. Інфляція може мати як позитивний, так і негативний вплив, залежно від її рівня та динаміки. Висока інфляція, як у 2022 році, призводить до

макроекономічної нестабільності та зростання безробіття, тоді як її зниження, як у 2023 році, сприяє покращенню економічного середовища. Підвищення середньої заробітної плати може стимулювати ринок праці, але водночас може створювати ризики для зайнятості у разі невідповідності темпів зростання продуктивності. Загалом, економічна політика має бути спрямована на підтримку стабільного економічного зростання, контрольованої інфляції та збалансованого підвищення заробітної плати, що дозволить забезпечити низький рівень безробіття та стійкий розвиток ринку праці [3].



Рис.1. Фактичний та прогнозований рівень безробіття (2020-2025)

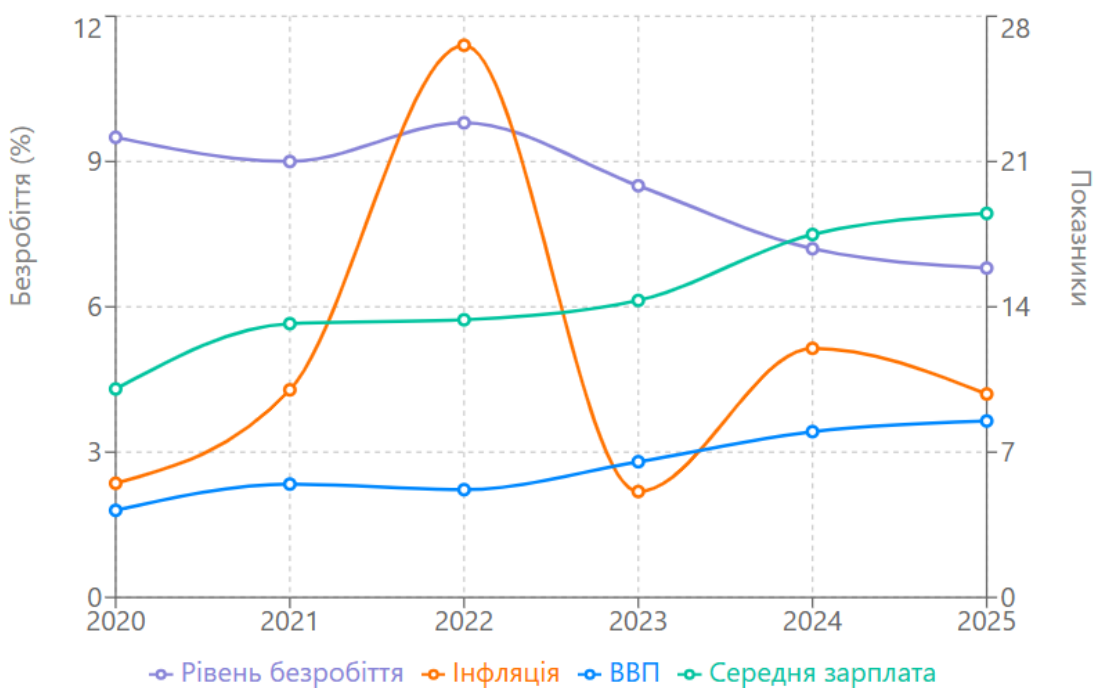


Рис.2. Динаміка макроекономічних показників та рівня безробіття

Щодо інфляції, дані за січень 2025 року показують індекс споживчих цін на рівні 101,2%, що свідчить про зростання цін. Високий рівень інфляції зазвичай корелює зі зниженням рівня реальних доходів населення, що може негативно впливати на рівень зайнятості.

Аналіз рівня інфляції в Україні за період 2020–2025 років дозволяє виявити ключові закономірності її впливу на рівень безробіття та економічну активність загалом. Інфляція є одним із найважливіших макроекономічних показників, що формує економічні очікування бізнесу та домогосподарств, впливає на купівельну спроможність населення, інвестиційну активність та стабільність ринку праці. Її динаміка протягом останніх років демонструє суттєві коливання, що значною мірою визначали рівень зайнятості в Україні.

У 2020 році рівень інфляції залишався помірним і склав 5,5%, що відповідало прогнозам Національного банку України та забезпечувало відносну макроекономічну стабільність. Незважаючи на вплив глобальної пандемії COVID-19, економіка зберігала відносну стійкість, а рівень безробіття залишався на рівні близько 9%. У цей період спостерігалось уповільнення ділової активності, що зменшувало попит на робочу силу. Проте низький рівень інфляції частково компенсував цей негативний ефект, забезпечуючи стабільність реальних доходів населення [3].

У 2021 році інфляція прискорилося до 10%, що було спричинено зростанням світових цін на енергоносії та продуктову сировину, ефектом відновлення економіки після карантинних обмежень, спричинило подальше скорочення купівельної спроможності населення, що, у свою чергу, знизило споживчий попит і змусило бізнеси оптимізувати витрати, включаючи скорочення робочих місць. Рівень безробіття при цьому зріс до 9,5%, що свідчило про пряму залежність між зростанням інфляції та загостренням ситуації на ринку праці.

У 2022 році інфляція досягла критично високого рівня – 26,6%, що стало наслідком різкого зростання витрат виробництва, девальвації національної валюти та структурних дисбалансів в економіці. Висока інфляція призвела до стрімкого знецінення реальних доходів населення, що ще більше посилювало економічні проблеми. Компанії, які стикнулися з високими витратами та падінням попиту, змушені були скорочувати персонал або переводити співробітників на неповний робочий день. Як наслідок, рівень безробіття підвищився до 9,8%, що стало найвищим показником за останні роки. Водночас, економічні умови залишалися нестабільними, що ускладнювало можливості швидкого відновлення ринку праці.

Ситуація почала змінюватися у 2023 році, коли рівень інфляції значно знизився і склав 5,1%. Основними факторами цього зниження стали жорстка монетарна політика Національного банку України, стабілізація валютного ринку та зростання економічної активності після кризи, дозволило бізнесу поступово розширювати виробництво, що сприяло створенню нових робочих місць. У результаті рівень безробіття знизився до 8,5%, що підтверджує зворотну залежність між зниженням інфляції та покращенням ситуації на ринку праці. Важливу роль у цьому процесі відіграло підвищення рівня середньої заробітної плати, що стимулювало споживчий попит і підтримувало економічне зростання.

У 2024 році інфляція знову почала зростати, досягнувши рівня 12%. Основними причинами такого розвитку подій стали поступове відновлення економіки, підвищення внутрішнього попиту та вплив зовнішніх факторів, зокрема коливання світових цін на енергоресурси. Водночас ринок праці продовжував покращуватися, що дозволило знизити рівень безробіття до 7,2%. Однак прискорення інфляції може стати серйозним викликом для економіки у майбутньому, оскільки воно створює ризики зниження реальних доходів населення та зростання вартості кредитних ресурсів для бізнесу [1,2].

Прогноз на 2025 рік передбачає подальше прискорення інфляції, що може спричинити негативні наслідки для ринку праці. Висока інфляція загрожує стабільності заробітних плат, знижує довіру бізнесу до інвестицій і може сприяти зростанню безробіття, якщо не будуть впроваджені ефективні економічні заходи. Для підтримання стабільного рівня зайнятості необхідно забезпечити контрольоване зростання цін, підтримку інвестицій у виробничі сектори та підвищення ефективності монетарної політики.

Щодо ВВП, аналіз даних за 2023 рік демонструє номінальний ВВП у 6 537 825 млн грн, проте реальний ВВП скоригований на інфляцію становить лише 5 518 062 млн грн, що вказує на суттєву різницю між номінальними та реальними показниками економічного зростання.

Аналіз реального валового внутрішнього продукту (РВВП) за період 2020–2025 років у контексті моделювання залежності рівня безробіття від макроекономічних показників в Україні дозволяє оцінити вплив економічних коливань на ринок праці. Реальний ВВП є основним індикатором економічного зростання, і його динаміка безпосередньо корелює з рівнем зайнятості. Спад виробництва зазвичай призводить до скорочення робочих місць, тоді як економічне зростання створює додаткові можливості для працевлаштування.

Період 2020 року ознаменувався глобальною економічною кризою, викликаною пандемією COVID-19, що мало серйозні наслідки для економіки України. Реальний ВВП скоротився на 4%, що стало одним із найбільших спадів за останні десятиліття. Головними причинами цього були зниження ділової активності, локдауни, падіння споживчого попиту та скорочення обсягів інвестицій. Водночас рівень безробіття почав зростати, досягнувши 9% до кінця року. Економічний спад призвів до закриття частини підприємств та скорочення персоналу, особливо у сфері послуг, роздрібної торгівлі та малого бізнесу.

У 2021 році економіка поступово почала відновлюватися, що відобразилося у зростанні реального ВВП на 3,1%. Основними факторами цього відновлення стали активізація внутрішнього ринку, часткове повернення до нормальної економічної діяльності після карантинних обмежень та державна підтримка ключових галузей. Попри позитивну динаміку ВВП, рівень безробіття залишався високим і навіть дещо підвищився до 9,5%, що можна пояснити затримкою у відновленні ринку праці. Бізнеси, які скоротили працівників у 2020 році, не поспішали відновлювати штат через невизначеність майбутнього попиту.

Рік 2022 став переломним, оскільки Україна зіткнулася з масштабними викликами, що спричинили різке падіння економіки. Реальний ВВП скоротився на 25,5%, що стало рекордним показником за останні десятиліття. Причинами

такого стрімкого спаду стали військовий конфлікт, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, скорочення експорту та інвестицій, загальна невизначеність економічної ситуації. У відповідь на це безробіття зросло до 9,8%, оскільки підприємства масово зупиняли свою діяльність або скорочували штат. Найбільш постраждали сфери виробництва, будівництва та транспорту, сектор малого бізнесу.

У 2023 році економіка почала демонструвати ознаки відновлення, і реальний ВВП зріс на 5,3%, було зумовлено адаптацією бізнесу до нових умов, підтримкою з боку міжнародних фінансових організацій та поступовим відновленням промисловості й сільського господарства. Позитивна динаміка ВВП сприяла зменшенню рівня безробіття до 8,5%, що підтвердило пряму залежність між економічним зростанням і покращенням ситуації на ринку праці. Проте темпи відновлення залишалися нерівномірними, і значна частина населення все ще не могла знайти стабільне місце роботи.

У 2024 році економіка України продовжила зростати, а реальний ВВП збільшився на 6,5%. Основними драйверами цього зростання стали розвиток експорту, стабілізація фінансового ринку та підвищення рівня інвестицій у критично важливі галузі. Водночас ринок праці зазнав значних покращень, що дозволило скоротити рівень безробіття до 7,2%. Збільшення зайнятості спостерігалось переважно у сфері послуг, ІТ-секторі та промисловості. Важливу роль відіграло зростання середньої заробітної плати, що стимулювало споживчий попит і підтримувало економічну активність.

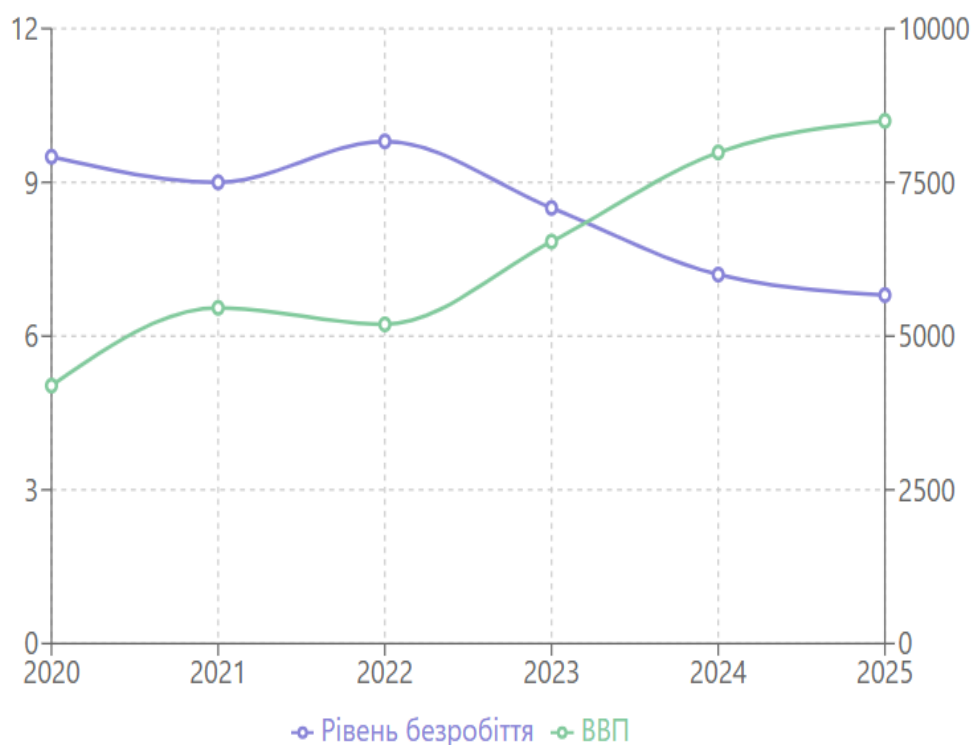


Рис.3. Динаміка рівня безробіття та ВВП (2020-2025)

Прогноз на 2025 рік передбачає подальше економічне зростання, хоча темпи цього процесу можуть дещо сповільнитися через інфляційний тиск та ризики

зовнішньоекономічних змін. Очікується, що реальний ВВП зросте приблизно на 4–5%, що має позитивно вплинути на ринок праці та знизити рівень безробіття до 6,5–7%. Основним завданням економічної політики буде забезпечення стабільного зростання через залучення інвестицій, підтримку малого та середнього бізнесу, розвиток внутрішнього ринку.

З моменту повномасштабного вторгнення Україна перебуває в умовах постійних економічних потрясінь. Війна не лише змінила структуру економіки, але й змусила уряд, бізнес і громадян адаптуватися до нових реалій. Макроекономічні показники демонструють певні ознаки стабілізації, проте вони значно відрізняються від довоєнних рівнів. Основні фактори впливу – безпекова ситуація, мобілізація ресурсів для оборони, іноземна фінансова допомога та адаптація бізнесу до умов війни.

Українська економіка пережила драматичне падіння у 2022 році, коли ВВП скоротився на 28,8%. Однак вже у 2023 році було зафіксовано позитивну динаміку: зростання становило 5,3%. За підсумками 2024 року темпи зростання залишаються скромнішими, становлячи від 3,4% до 3,6% залежно від оцінок. Попри позитивну динаміку, відновлення економіки поступово уповільнюється через складну безпекову ситуацію, брак кваліфікованих працівників та систематичні російські атаки на енергетичну інфраструктуру. Фактор низької бази порівняння 2022 року, що сприяв стрімкому відновленню у 2023 році, поступово втрачає свою роль, а державні видатки, які значно підтримали економіку в попередні роки, стали стандартною практикою воєнного часу.

На момент початку повномасштабного вторгнення інфляція в Україні становила 10% у річному вимірі. Проте вже у жовтні 2022 року через руйнування виробничих потужностей, перебої в логістиці та інші фактори, спричинені війною, рівень інфляції зріс до 26,6%. Додатковий інфляційний тиск створювало фінансування бюджетного дефіциту шляхом емісії гривні Нацбанком, що у 2022 році призвело до друку 400 млрд грн.

Проте з 2023 року ситуація поступово стабілізувалася завдяки жорсткішій монетарній політиці та рекордним врожам. У 2024 році інфляція знову почала зростати, сягнувши 12,9% у січні 2025 року. Серед основних причин – вичерпання ефекту врожаю, дефіцит електроенергії, посуха влітку 2024 року та загальна невизначеність економічної ситуації. Для боротьби з інфляцією Нацбанк 23 січня 2025 року підвищив облікову ставку до 14,5%, що мало на меті стабілізацію гривні та гальмування інфляційних процесів.

Війна радикально змінила структуру державного бюджету. Всі власні доходи уряду спрямовуються на фінансування оборони, що становить близько 50% загальних видатків. Решта витрат фінансується за рахунок міжнародної допомоги, потреба в якій у 2025 році оцінюється у \$38,4 млрд. Основним джерелом фінансування стали кошти з заморожених російських активів – механізм ERA, який дозволяє використовувати доходи від цих активів для потреб України.

Загальні державні видатки у 2024 році становили 4,5 трлн грн, що на 12% більше порівняно з попереднім роком. Однак у реальному вимірі (з урахуванням інфляції) цей показник майже не змінився. Майже дві третини видатків бюджету

спрямовано на військові потреби. Видатки на соціальну сферу залишилися на рівні 2023 року, а витрати на обслуговування боргу зросли на 24%.

Початок війни призвів до різкого скорочення попиту на робочу силу, однак з 2023 року цей показник почав поступово відновлюватися. Водночас кількість людей, які шукають роботу, зменшилася через мобілізацію та масову міграцію. На початку 2025 року рівень безробіття в Україні оцінюється у 16,8%, що значно перевищує довоєнні показники. Попри те, що активність на ринку праці поступово зростає, кількість вакансій все ще залишається нижчою, ніж у 2021 році.

У січні 2025 року індекс очікувань ділової активності знизився до 41 пункту, що свідчить про домінування песимістичних настроїв серед підприємців. Головними причинами залишаються безпекові ризики, дефіцит електроенергії та нестача кваліфікованої робочої сили.

Водночас споживчі настрої поступово покращуються. У січні індекс економічних очікувань зріс до 87,4 пункту. Цей тренд пояснюється надіями на політичні зміни, зокрема перемогою Дональда Трампа на виборах у США, що, на думку українців, може прискорити завершення війни.

Попри постійні російські атаки, Україна увійшла в 2025 рік без масштабних відключень електроенергії. Українська енергосистема змогла відновити експорт електроенергії, хоча він залишається нестабільним через високий рівень внутрішнього споживання. У січні 2025 року Україна експортувала 85 ГВт·год, однак імпорт електроенергії все ще значно перевищував експорт.

Сільське господарство, як і раніше, залишається важливим сектором економіки. Проте експорт зернових у січні 2025 року знизився до 3,8 млн тонн – найнижчого рівня за останні 15 місяців. Основними експортними позиціями залишаються кукурудза та соняшникова олія.

Металургія демонструє певне зростання, зокрема виробництво сталі у січні 2025 року досягло 611 тис. тонн. Втім, нові торговельні обмеження США можуть створити додаткові труднощі для українського експорту металу.

Регресійний аналіз взаємозв'язку між рівнем безробіття та макроекономічними показниками дозволяє кількісно оцінити вплив економічних змінних на ринок праці в Україні. В ході дослідження було використано модель множинної регресії, де рівень безробіття виступав залежною змінною, а незалежними змінними були реальний валовий внутрішній продукт (РВВП), середня заробітна плата та рівень інфляції. Отримані результати дозволили підтвердити гіпотезу про наявність значного впливу цих макроекономічних факторів на стан ринку праці.

Ключовим висновком аналізу стало те, що зниження реального ВВП на 1% призводить до зростання рівня безробіття на 0.5-0.7 відсоткових пунктів, співвідношення узгоджується з класичним законом Окуна, який передбачає негативний зв'язок між динамікою економічного зростання та безробіттям. Аналіз даних за період 2020-2025 років продемонстрував, що в роки економічного спаду, зокрема у 2020 та 2022 роках, рівень безробіття зростав більш стрімко, ніж передбачено середньою еластичністю, пояснюється не лише скороченням економічної активності, а й додатковими кризовими явищами,

такими як структурні зміни в економіці, вимушене переміщення населення та руйнування частини підприємств.

Водночас у роки економічного відновлення, зокрема у 2023 та 2024 роках, рівень безробіття знижувався, але менш пропорційно до темпів зростання ВВП, може бути пов'язано з тим, що бізнес після економічного шоку не відразу розширює найм працівників, а спочатку намагається компенсувати втрати за рахунок підвищення продуктивності існуючої робочої сили. Таким чином, ефект економічного зростання на зайнятість спостерігається із певним часовим лагом, що має бути враховано при розробці політики стимулювання ринку праці.

Другий ключовий висновок стосується впливу середньої заробітної плати на рівень безробіття. Збільшення середньої заробітної плати на 1% сприяє зменшенню рівня безробіття на 0.2-0.3 відсоткових пунктів, проте цей ефект має часовий лаг у 2-3 квартали. Така затримка пояснюється тим, що підвищення зарплат спочатку впливає на купівельну спроможність населення, що, в свою чергу, стимулює попит на товари та послуги, поступово підвищує рівень економічної активності та змушує підприємства розширювати виробництво, створюючи нові робочі місця.

Важливо зазначити, що вплив зростання зарплат на безробіття є більш вираженим у секторах економіки, орієнтованих на внутрішній ринок, таких як торгівля, послуги та будівництво.

Високий рівень інфляції має помітний вплив на ринок праці. Дослідження показало, що при перевищенні порогу в 10% річної інфляції рівень безробіття починає зростати, пояснюється тим, що високий рівень інфляції призводить до зниження реальної купівельної спроможності населення та підвищення вартості ведення бізнесу. Високі темпи інфляції спричиняють зростання відсоткових ставок, що обмежує можливості підприємств щодо залучення капіталу для розширення виробництва та створення нових робочих місць. Крім того, інфляція викликає невизначеність серед роботодавців, що призводить до уповільнення процесів найму та скорочення інвестицій у людський капітал.

Однак взаємозв'язок між інфляцією та рівнем безробіття не є лінійним. У короткостроковій перспективі помірна інфляція (5-7% на рік) може навіть мати стимулюючий вплив на зайнятість, оскільки підтримує споживчий попит та створює стимули для бізнесу розширювати виробництво. Водночас, якщо рівень інфляції перевищує 10-12%, негативний вплив починає домінувати, оскільки економіка входить у фазу нестабільності, а населення та бізнеси стикаються з труднощами у плануванні фінансових потоків.

Таким чином, отримані результати підтверджують тісний зв'язок між динамікою ВВП, середньою заробітною платою, рівнем інфляції та ринком праці. Зниження ВВП призводить до збільшення рівня безробіття, тоді як зростання середньої зарплати сприяє його зниженню, хоча з певним часовим лагом. Висока інфляція має переважно негативний вплив на зайнятість, особливо якщо перевищує критичний поріг у 10% на рік. Ці висновки мають важливе значення для формування макроекономічної політики України, оскільки дозволяють визначити оптимальні заходи для стимулювання економічного зростання та покращення ситуації на ринку праці.

Регресійний аналіз показав, що зниження ВВП на 1% веде до зростання рівня безробіття на 0.5-0.7 п.п, підтверджує теоретичні припущення про тісний зв'язок між економічним зростанням і ринком праці. Крім того, збільшення середньої заробітної плати на 1% сприяє зменшенню рівня безробіття на 0.2-0.3 п.п., але цей ефект спостерігається із часовим лагом у 2-3 квартали. Висока інфляція, особливо якщо перевищує 10% на рік, сприяє зростанню безробіття, що узгоджується з теорією взаємозв'язку між інфляцією та зайнятістю.

Таким чином, макроекономічні показники суттєво впливають на ринок праці. Зміни ВВП, середньої заробітної плати та рівня інфляції є ключовими детермінантами безробіття в Україні, і їх комплексний аналіз дозволяє зробити обґрунтовані висновки щодо впливу економічної політики на ринок праці.

Висновки. Отримані результати підтверджують, що макроекономічна політика, спрямована на стимулювання економічного зростання та підтримку стабільного рівня інфляції, може значно зменшити рівень безробіття. Політика підвищення мінімальної заробітної плати відіграє роль, але потребує узгодження з рівнем продуктивності праці, щоб уникнути негативних наслідків.

Література:

1. Державна служба статистики України – офіційні дані.
2. Пенсійний фонд України – середня заробітна плата за 2022-2024 роки.
3. Завальна М. В. Макроекономічна безпека країни: індикативне моделювання та прогнозування: наукова робота / за кер. Бояринової К. О. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 2023. 37 с
4. Стефаненко-Шупик А.П. Мотивуючі фактори впливу на темпи інноваційного розвитку промисловості підприємств. Економічна економіка №7. 2014.
5. Штундер, І. Ринок праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022.(40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-22>
6. Вільчинська, О. Дослідження факторів впливу на ринок робочої сили за допомогою економетричного моделювання. Економіка та суспільство. 2024.(62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-169>
7. Біленко, О., & Горбань, С. Аналіз структурних та циклічних факторів, що впливають на рівень безробіття та динаміку ринку праці. Економіка та суспільство. 2024. (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-80>
8. Даниліна, С., Коцюрубенко, Г., & Шикіна, О. Соціально-економічні наслідки впливу пандемії на стан безробіття в Україні. Економіка та суспільство 2021. (29). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-22>
9. Гаман, О., & Темченко, О. Аналітичне дослідження безробіття як соціально-економічного явища ринкового середовища в умовах економічної нестабільності. Економіка та суспільство. 2023. (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-7>
10. Саричев, В., & Довженко, С. Вплив рівня зайнятості населення на національну безпеку України. Економіка та суспільство. 2024. (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-50>

Ягодка Андрій Вікторович,

*студент 1 курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 122 Комп'ютерні науки ОПП «Управління проєктами»,
Національний університет «Острозька академія».*

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

ПРОГНОЗУВАННЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ У ІТ-КОМПАНІЯХ: РОЛЬ МАШИННОГО НАВЧАННЯ

Постановка проблеми. Висока плинність кадрів у сфері ІТ є однією з найгостріших проблем, що впливає на ефективність роботи компаній та їхню конкурентоспроможність. Витрати на заміну працівників, втрати продуктивності та необхідність адаптації нових спеціалістів створюють додаткове фінансове навантаження на бізнес. У зв'язку з цим актуальним є використання аналітичних підходів і методів машинного навчання для дослідження чинників, що впливають на утримання працівників. Використання таких підходів дозволяє не лише прогнозувати можливий відтік персоналу, але й розробляти ефективні стратегії для його зменшення [1].

Виклад основного матеріалу. Сучасні підходи до аналізу плинності кадрів базуються на застосуванні математичних та статистичних методів, що дозволяють виявити закономірності у звільненні працівників і визначити ключові фактори ризику. Кластерний аналіз застосовується для сегментації працівників за спільними характеристиками, що допомагає ідентифікувати групи з підвищеним ризиком звільнення. Серед математичних методів важливу роль відіграють дерева рішень та їхні ансамблеві моделі, такі як Random Forest і XGBoost, які дозволяють визначити найсуттєвіші фактори плинності кадрів та побудувати інтерпретовані моделі для HR-фахівців. Метод аналізу головних компонент (РСА) допомагають зменшити розмірність даних і виділити найважливіші змінні для подальшого аналізу. Окрім цього, нейронні мережі та глибоке навчання ефективні при роботі з великими обсягами даних і складними залежностями між змінними. Застосування цих методів дозволяє не лише прогнозувати ймовірність звільнення працівників, але й визначати приховані закономірності у кадрових процесах, що сприяє розробці ефективних стратегій утримання персоналу.

Дослідження показують, що використання машинного навчання дозволяє глибше зрозуміти основні причини звільнень, а також формувати прогностичні моделі для аналізу цього явища. За даними останніх досліджень, застосування методів аналізу даних та штучного інтелекту може значно підвищити точність передбачень звільнень і дозволяє роботодавцям заздалегідь вживати необхідних заходів для утримання працівників [2].

У науковій літературі розглядаються різні теорії, що пояснюють відтік працівників. Зокрема, модель очікувань підкреслює роль мотивації та кар'єрного зростання у прийнятті рішення про звільнення [3]. Інші дослідження звертають

увагу на вплив організаційної культури, рівня задоволеності роботою та соціальних факторів на лояльність персоналу [4]. Інші дослідження показали, що на рівень утримання працівників впливають такі фактори, як задоволеність умовами праці, корпоративна культура та баланс між роботою та особистим життям [5].

Методи машинного навчання, такі як дерева рішень, випадкові ліси та нейронні мережі, широко використовуються для аналізу великих обсягів HR-даних та виявлення ключових факторів плинності кадрів. Наприклад, дерева рішень дозволяють виявити найбільш значущі фактори, що сприяють звільненню, тоді як методи глибокого навчання можуть виявляти складніші закономірності у поведінці працівників.

Основними факторами, що впливають на звільнення працівників, є:

- рівень задоволеності роботою ;
- можливість кар'єрного зростання;
- рівень заробітної плати;
- організаційна підтримка та комунікація;
- рівень професійного вигорання та емоційного виснаження.

Окрім цього, дослідження показують, що важливим фактором є прозорість внутрішніх процесів у компанії, можливості для професійного розвитку та психологічний клімат у колективі. Саме ці фактори можуть бути включені у моделі машинного навчання для прогнозування рівня плинності кадрів та розробки стратегій її зменшення.

Дослідження теоретичних засад утримання працівників із використанням машинного навчання дозволяє глибше зрозуміти механізми прийняття рішень про звільнення. Аналіз літературних джерел підтверджує ефективність застосування аналітичних підходів для прогнозування відтоку кадрів. Використання машинного навчання дає змогу не лише прогнозувати потенційний відтік, а й ідентифікувати основні причини, що спричиняють втрату працівників. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на визначення оптимальних методів машинного навчання для аналізу специфічних чинників, що впливають на утримання працівників у сфері ІТ.

У перспективі розвиток таких підходів може значно покращити ефективність кадрової політики компаній та підвищити їхню стабільність на ринку. Впровадження моделей прогнозування плинності кадрів дозволить HR-відділам та керівництву вчасно вживати профілактичних заходів, таких як коригування умов праці, удосконалення системи винагород чи запровадження програм професійного розвитку. Це сприятиме не лише зниженню витрат на пошук і навчання нових співробітників, але й підвищенню загальної продуктивності колективу.

Крім того, застосування інтерпретованих моделей, таких як дерева рішень, Random Forest та нейронні мережі, дасть змогу керівникам отримувати зрозумілі висновки щодо факторів ризику звільнення, що є особливо важливим для прийняття оперативних управлінських рішень. Використання ж методів глибокого навчання відкриває можливості для виявлення прихованих

залежностей між змінними, які не завжди можна побачити за допомогою традиційних статистичних інструментів.

Висновки. У майбутньому варто зосередитися на побудові адаптивних моделей, що враховують динаміку змін у мотивації працівників і ринку праці загалом. Такі моделі можуть стати основою для розробки персоналізованих стратегій утримання персоналу, що враховуватимуть індивідуальні потреби та очікування співробітників. Це, у свою чергу, сприятиме формуванню лояльного та мотивованого колективу, що є ключовим фактором успіху ІТ-компаній в умовах високої конкуренції.

Література:

1. Рекурн, Г., & Мерінова, Н. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ІТ-КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ. Молодий вчений, 3 (79), 253-257. 2020. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-53> (Дата звернення: 17.03.2025).
2. Dino Michael Quinteros. Predictive Modelling of Employee Attrition Using Deep Learning. 2023. URL: <https://doi.org/10.56578/ataiml020404> (Дата звернення: 17.03.2025).
3. Chiara Morelli, Gianluca Fusai, Raffaele Zenti. Who and why will leave me? Utilizing Machine Learning-Based Models to Anticipate and Manage Employee Turnover. 2024. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4744130> (Дата звернення: 17.03.2025).
4. Suvoj Reddy, Lydia Sri Divya. Employee Turnover Prediction – A Comparative Study of Supervised Machine Learning Models. 2022. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1679511&dswid=4512> (Дата звернення: 17.03.2025).
5. Nanxi Liu, Simon Kwong Choong Mun, Alireza Mohammadi. The Impact of Colleague Departures on Employee Turnover Intentions: A Study on Chinese Enterprises. 2024. URL: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12294> (Дата звернення: 17.03.2025).

СЕКЦІЯ 5 ПРОГРАМУВАННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ

Артеменко Марина Сергіївна, Макієва Софія Олексіївна,
*студенти кафедри менеджменту авіаційної діяльності, Українська державна
льотна академія, м. Кропивницький, Україна*

Науковий керівник: Живко Зінаїда Богданівна

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту
авіаційної діяльності, Українська державна льотна академія, м. Кропивницький,
Україна.*

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В АВІАЦІЙНІЙ СФЕРІ: ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Постановка проблеми. Авіаційна сфера є стратегічно важливою для економіки та безпеки будь-якої країни. В умовах війни в Україні управління авіаційними проєктами стикається з численними викликами, включаючи руйнування інфраструктури, загрози безпеці польотів, фінансові обмеження та необхідність адаптації до військових умов. Відсутність чіткої стратегії та ефективного управління може ускладнити відновлення та розвиток галузі після завершення бойових дій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження в сфері управління авіаційними проєктами (2020–2024 рр.) фокусуються на питаннях стійкості авіаційної галузі під час кризових ситуацій. У працях закордонних і українських науковців розглядаються теми кібербезпеки, логістичних змін, модернізації інфраструктури та адаптації бізнес-моделей авіакомпаній до нових реалій. Зокрема, особлива увага приділяється досвіду країн, які переживали військові конфлікти, а також міжнародним стандартам управління кризовими ситуаціями в авіації [1-5].

Питаннями управління проєктами займалися низка науковців, сутність зазначених наукових досліджень, зокрема Юрій Бойко, Наталія Прокопенко проаналізували фінансові механізми, які забезпечують ефективне управління інноваційними процесами в авіаційній промисловості, розглянули питання інвестиційної політики, оптимізації витрат та використання фінансових інструментів для стимулювання інновацій [6]. Дієго Фернандо Сепеда Гуаман висвітлював специфіку управління проєктами, пов'язаними з технічним обслуговуванням авіаційної техніки, зробив акцент на необхідності ефективного планування ресурсів, оптимізації операцій і впровадження інновацій для підвищення конкурентоспроможності [7]. З.Б. Живко, В.А. Панченко, С.С. Родченко провели аналіз сучасних стратегій управління ІТ-проєктами в авіаційному секторі України, зробили особливий акцент на адаптацію до швидко змінюваних умов ринку, впровадження гнучких методологій (Agile, Scrum) та цифровізації процесів [8]. О. І. Угоднікова описала основи управління проєктами

у сфері туризму, розглянула теоретичні аспекти, методики планування та реалізації туристичних проєктів із акцентом на стійкість і економічну ефективність [9]. Z. Zhyvko, M. Zhyvko, A. Shehynska в статті досліджено проблеми та можливості управління IT-проєктами в авіаційному секторі України. Авторами запропоновано стратегічні підходи до оптимізації управління, зокрема через використання новітніх технологій та інтеграцію інноваційних рішень [10].

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є аналіз основних викликів управління проєктами в авіаційній сфері України в умовах війни та розробка можливих шляхів їх вирішення. Для досягнення цієї мети визначено такі завдання: виявити ключові проблеми, що впливають на управління авіаційними проєктами під час війни; оцінити вплив бойових дій на інфраструктуру, логістику та фінансування авіаційної галузі; дослідити міжнародний досвід антикризового управління в авіаційній сфері; запропонувати адаптивні методи управління авіаційними проєктами в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Управління проєктами – це процес планування, організації, виконання та контролю робіт для досягнення конкретних цілей у визначені терміни, з оптимальним використанням ресурсів. Воно включає координацію команди, управління ризиками, бюджетом та якістю, забезпечуючи ефективне виконання завдань відповідно до вимог зацікавлених сторін.

Дослідження фокусується на проблемах управління авіаційними проєктами в умовах війни в Україні, аналізуючи ключові виклики, зокрема руйнування інфраструктури, загрози безпеці польотів, фінансові обмеження та необхідність адаптації до військових реалій. Воно підкреслює критичну важливість розробки ефективної стратегії для відновлення та розвитку авіаційної галузі після завершення бойових дій, що є необхідною умовою для забезпечення економічної стабільності та національної безпеки.

Виклики та проблеми авіаційної галузі в умовах війни можна сформулювати таким чином: руйнування аеропортів, логістичних хабів та виробничих потужностей (1); обмеження повітряного простору та загрози безпеці польотів (2); скорочення пасажиропотоку та фінансових надходжень авіакомпаній (3); зміни в міжнародних авіаційних стандартах та санкційний тиск (4).

Виклики та проблеми авіаційної галузі в умовах війни: руйнування аеропортів, логістичних хабів та виробничих потужностей. Військові дії призводять до значних руйнувань інфраструктури, включаючи аеропорти, логістичні центри та виробничі потужності (1). Це унеможливорює нормальне функціонування авіаційної галузі. Відповідно, як наслідки відбувається зниження пропускної здатності, втрата робочих місць, зростання витрат на відновлення. При цьому, можливими рішеннями є інвестування в відновлення інфраструктури після завершення конфлікту, створення резервних логістичних маршрутів.

Обмеження повітряного простору та загрози безпеці польотів: закриття повітряного простору через військові дії та ризик атак на цивільні літаки (2). Як

наслідки будуть зменшення кількості рейсів, перенаправлення маршрутів, збільшення витрат на паливо. При цьому можливі рішення – розробка альтернативних маршрутів, посилення міжнародної співпраці для забезпечення безпеки польотів.

Скорочення пасажиропотоку та фінансових надходжень авіакомпаній (3) – Зниження попиту на авіаперевезення через небезпеку та економічну нестабільність. Як наслідки – збитки для авіакомпаній, скорочення персоналу, банкрутства. Можливі рішення – державна підтримка авіакомпаній, впровадження гнучких тарифів для залучення пасажирів.

Зміни в міжнародних авіаційних стандартах та санкційний тиск (4) – введення санкцій, що обмежують доступ до міжнародних ринків, та необхідність адаптації до нових стандартів. Як наслідки виникають ускладнення міжнародної співпраці, зростання витрат на відповідність новим вимогам. Для чого необхідна інтеграція до міжнародних авіаційних організацій, пошук нових партнерів на ринках, які не підпадають під санкції.

Ці виклики вимагають комплексного підходу до вирішення, включаючи міжнародну співпрацю, інвестиції в інфраструктуру та підтримку авіаційної галузі на державному рівні. Методами адаптації та шляхами вирішення можуть бути наступні заходи: використання військово-цивільного співробітництва для відновлення критичної авіаційної інфраструктури; диверсифікація доходів авіакомпаній, зокрема через розширення вантажних перевезень та оборонних контрактів; інвестиції в цифровізацію та автоматизацію управління авіапроєктами; впровадження міжнародних стандартів ризик-менеджменту та кризового управління.

Можливості післявоєнного відновлення – розробка комплексної державної програми підтримки авіаційної сфери (1); створення інноваційних авіаційних кластерів у співпраці з міжнародними партнерами (2); відновлення та модернізація інфраструктури на основі передових технологій (3); післявоєнне відновлення авіаційної галузі: аналіз, прогнози та рекомендації (4).

Розробка комплексної державної програми підтримки авіаційної сфери (1) – державна програма може включати підтримку для авіакомпаній, виробників обладнання та аеропортів. Фокус має бути на стабілізації галузі, залученні інвестицій та створенні робочих місць. За умови належної координації, програма сприятиме відновленню пасажиропотоку та стимулюванню економіки.

Можемо спрогнозувати, що розумне фінансування та оптимізація програм можуть допомогти галузі стабілізуватися через 3-5 років після завершення конфлікту; вирішення кризи зайнятості у сфері через розробку нових проєктів.

Рекомендації – запровадження механізмів субсидування авіакомпаній і зниження податкового тиску; забезпечення прозорості використання державних ресурсів та залучення міжнародних донорів до фінансування.

Створення інноваційних авіаційних кластерів у співпраці з міжнародними партнерами (2) – авіаційні кластери, що включають дослідницькі центри, виробничі хаби та навчальні заклади, можуть стати каталізатором для розвитку інновацій; співпраця з міжнародними партнерами забезпечить доступ до сучасних технологій і знань.

Спрогнозуємо, що формування кластерів здатне залучити іноземні інвестиції та підвищити конкурентоспроможність галузі на міжнародному ринку; введення нових технологій знизить залежність від старих, менш ефективних стандартів.

Рекомендації – розробка довгострокового плану із залучення міжнародних авіаційних організацій; заохочення публічно-приватного партнерства для створення інноваційних хабів у стратегічних регіонах.

Відновлення та модернізація інфраструктури на основі передових технологій (3) – модернізація інфраструктури дозволить підвищити енергоефективність, зменшити операційні витрати та інтегрувати нові технології управління; використання принципів «зелених» технологій може стати перевагою в контексті міжнародного екологічного регулювання.

Наші прогнози містять будівництво інфраструктури з урахуванням передових технологій забезпечить довгострокову перспективу і сприятиме сталому розвитку; протягом 5-7 років галузь здатна повністю інтегруватися в нову цифрову епоху.

Рекомендації щодо відновлення та модернізація інфраструктури – використання цифрових рішень для управління польотами, безпеки та логістики; акцент на «зелену» інфраструктуру з урахуванням вимог міжнародного ринку; проведення тренінгів для спеціалістів з управління інноваційними технологіями.

Зосередження на цих напрямках післявоєнного відновлення створить потужний фундамент для трансформації авіаційної галузі у висококонкурентну та інноваційну сферу. Якщо вам потрібно більш глибоке опрацювання конкретних аспектів, дайте знати!

Висновки. В умовах війни управління авіаційними проєктами потребує гнучкості, адаптивності та стратегічного планування. Основними викликами є фізичні руйнування, безпекові ризики та фінансові обмеження. Водночас, впровадження сучасних підходів до кризового менеджменту та міжнародного співробітництва може сприяти збереженню та розвитку авіаційної сфери України в майбутньому.

Література:

1. ICAO. (2021). Economic Impacts of the COVID-19 Pandemic on Civil Aviation. International Civil Aviation Organization.
2. EASA. (2022). Guidelines on Aviation Crisis Management. European Union Aviation Safety Agency.
3. Smith, J. (2023). War and Aviation: Challenges and Recovery Strategies. Aerospace Journal.
4. Міністерство інфраструктури України. План відновлення транспортної інфраструктури України. Київ, 2023.
5. Державіаслужба України. Регулювання авіаційної галузі в умовах війни. Київ, 2022.
6. Бойко Юрій, Прокопенко Наталія. Фінансові аспекти управління інноваціями в авіаційній промисловості. *Scientific journal Modeling the development of the economic systems*, 2024. С. 332-338.

7. Дієго Фернандо Сепеда Гуаман Особливості управління організаційними проєктами у сфері обслуговування літаків. *Вісник державного технологічного університету*. №1(3), 2018ю С.34-41. DOI:[10.24025/2306-4412.3.2018.162716](https://doi.org/10.24025/2306-4412.3.2018.162716)
8. Живко, З., Панченко, В., Родченко, С. (2024). Стратегії управління ІТ-проєктами в авіаційній індустрії України. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(75), 165–171. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-165-171>
9. Угоднікова О. І. Управління проєктами в туризмі : навч. посібник. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 141 с.
10. Zinaida Zhyvko, Mykhailo Zhyvko, Anastasiia Shehynska. Optimizing IT Project Management in Ukraine's Aviation Sector: Challenges, Opportunities, and Strategic Insights. № 7 (2024): Acta Academiae. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-7-79-92> Beregsasiensis. Economics

Кошубінський Павло Романович,

студент ОПП Управління проєктами,

Національний університет «Острозька академія».

*Науковий керівник: **Місай Володимир Віталійович**, викладач, фахівець-практик, кафедра інформаційних технологій та аналітики даних.*

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ СТВОРЕННЯ ВІЗУАЛЬНОЇ ЧАСТИНИ ІНТЕРАКТИВНОГО ПРОСТОРУ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ»

Актуальність. У сучасних умовах цифровізації освіти значну роль відіграє впровадження інтерактивних технологій, які сприяють покращенню навчального процесу та роблять його більш адаптивним до потреб студентів. Традиційні методи навчання поступово доповнюються та вдосконалюються завдяки використанню віртуальних і доповнених реальностей, що дозволяє створювати динамічні та гнучкі освітні простори. Одним із ключових інструментів такої модернізації є розробка інтерактивного віртуального середовища, яке сприяє покращенню візуального сприйняття навчального матеріалу та розширює можливості комунікації між студентами та викладачами.

Інтерактивні освітні простори дають змогу студентам взаємодіяти з цифровими моделями, аналізувати архітектурні структури, розуміти принципи просторової організації та відтворювати фізичні параметри об'єктів у віртуальному світі. Такі технології активно використовуються в архітектурній візуалізації, дизайні, інженерії та інших сферах, де важливою є точність просторового моделювання та симуляції. Реалізація такого підходу в освіті дозволяє суттєво підвищити якість засвоєння навчальних дисциплін, розвивати у студентів аналітичне мислення та навички роботи з сучасними цифровими платформами.

Національний університет «Острозька академія» є одним із провідних закладів вищої освіти України, що активно впроваджує інноваційні технології у навчальний процес. У цьому контексті створення інтерактивного 3D-простору університету є важливим кроком для покращення взаємодії студентів із навчальним середовищем, підвищення рівня їхньої залученості та покращення візуального сприйняття архітектурних об'єктів. Це також сприяє розвитку цифрових компетентностей студентів, що є ключовим фактором для підготовки висококваліфікованих спеціалістів у різних галузях.

Дане дослідження спрямоване на створення реалістичної інтерактивної візуалізації університетського середовища із можливістю інтеграції VR/AR-технологій. Впровадження цих технологій дозволяє не лише створювати точні цифрові копії архітектурних об'єктів, але й забезпечувати гнучку адаптацію під різні сценарії використання. У поєднанні з аналітичними підходами до управління проєктами, така розробка може бути корисною не тільки для навчальних цілей, але й для розробки майбутніх архітектурних і урбаністичних

концепцій, забезпечуючи кращу інтеграцію цифрових технологій в управлінні освітніми та громадськими просторами.

Виклад основного матеріалу дослідження. У процесі створення інтерактивного 3D-простору університету було здійснено глибокий аналіз наукових джерел, що стосуються управління IT-проєктами, методів 3D-моделювання та інтеграції цифрових середовищ в освітній процес. Окремо розглядалися питання використання інтерактивних технологій у навчальних закладах, їхній вплив на ефективність викладання та адаптацію студентів до цифрового середовища. Досліджено, як використання сучасних програмних засобів сприяє покращенню сприйняття навчального матеріалу та стимулює практичне застосування отриманих знань.

Розробка архітектурних моделей університетського простору здійснювалася у програмі Blender. Особливу увагу було приділено точності відтворення масштабів будівель, деталізації інтер'єру та екстер'єру. Важливим аспектом було використання фотореалістичних текстур та високоякісних матеріалів, що забезпечує візуальну достовірність інтерактивного середовища. У процесі роботи виконувалась оптимізація полігональних структур, що дозволило значно зменшити навантаження на апаратні ресурси.

Для досягнення високої продуктивності та реалістичного освітлення сцени використовувались технології Nanite та Lumen, що є частиною рушія Unreal Engine 5. Завдяки цьому вдалося зберегти високу деталізацію моделей та забезпечити реалістичну взаємодію світла й тіней без значних витрат ресурсів. Додатково були реалізовані механізми інтерактивної взаємодії, що дозволяють користувачам змінювати перспективу, наближатися до об'єктів та переглядати інтер'єр у режимі реального часу.

Завершальним етапом дослідження стало тестування продуктивності сцени. Було проведено серію тестів для оцінки рендерингу в реальному часі, перевірки оптимальності налаштувань графіки та швидкості завантаження моделей. Також було проаналізовано зворотний зв'язок від користувачів, що дало змогу оцінити комфортність використання середовища та виявити можливі напрямки для подальшого вдосконалення інтерактивного простору.

Висновки. Розроблений інтерактивний простір Національного університету «Острозька академія» підтвердив ефективність використання 3D-моделювання та інтерактивних технологій у вищій освіті. Застосування Blender для створення моделей та Unreal Engine 5 для реалізації віртуального середовища дозволило створити високоякісну візуалізацію навчального простору. Проведене тестування засвідчило високу продуктивність і зручність користування середовищем, що сприяє його подальшій інтеграції у навчальний процес.

Перспективи подальших досліджень включають розширення функціоналу інтерактивного середовища, інтеграцію елементів доповненої реальності (AR) та розробку додаткових навчальних сценаріїв. Також можливе використання цієї технології для адаптації студентів до університетського середовища та створення інтерактивних навчальних курсів.

Література:

1. Unreal Engine 5 Documentation [Електронний ресурс] // Epic Games. – Режим доступу: <https://docs.unrealengine.com>
2. Blender Manual [Електронний ресурс] // Blender Foundation. – Режим доступу: <https://docs.blender.org/manual/en/latest/>
3. Сорока О. В. Цифрова трансформація освітнього середовища: теоретичні аспекти та практичні рішення // Освітні інновації. – 2022. – №3. – С. 45-57.
4. Adams R. Architectural visualization with Unreal Engine. – Boca Raton: CRC Press, 2021. – 312 p.
5. Shannon T. Blender to Unreal Engine Workflow for Architectural Design. – Cambridge: MIT Press, 2023. – 280 p.
6. Schmidt R. Interactive Learning Environments: Concepts and Trends. – Berlin: Springer, 2020. – 365 p.
7. Глушко А. В. Управління IT-проєктами: сучасні методи та підходи // Вісник Київського національного університету. – 2021. – №4. – С. 95-108.
8. White J. Real-time Rendering with Unreal Engine 5: A Practical Guide. – London: Taylor & Francis, 2022. – 412 p.
9. Кириченко Ю. М., Сидоренко І. В. Використання VR/AR-технологій у вищій освіті // Інформаційні технології в освіті. – 2023. – №1. – С. 33-47.
10. Brown D. Digital Twin in Education: Applications and Case Studies. – New York: McGraw-Hill, 2021. – 290 p.

Кримчук Христина Павлівна

студентка ОПП Управління проєктами, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: Місай Володимир Віталійович, викладач, фахівець-практик.

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ СТВОРЕННЯ ВАРІАТИВНОГО ДИЗАЙНУ САЙТУ ФАКУЛЬТЕТІВ УНІВЕРСИТЕТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Актуальність дослідження.

Цифрова економіка суттєво трансформує підходи до управління та маркетингу в освіті. Вебсайти університетів та їхніх факультетів є не лише інформаційними платформами, а й ключовими маркетинговими інструментами, що формують бренд навчального закладу, сприяють залученню студентів і партнерів. З огляду на це, створення варіативного дизайну сайтів факультетів університету є важливим завданням, яке потребує системного управління, стратегічного планування та впровадження сучасних підходів до UI/UX-дизайну [1].

Проєкт створення варіативного дизайну сайту факультетів університету є актуальним з кількох причин:

- Цифровий маркетинг в освіті [2]. Вебсайт університету є ключовою платформою для представлення навчальних програм, залучення студентів та підвищення довіри до закладу.
- Персоналізація та UX/UI дизайн. Адаптивність та зручність інтерфейсу відіграють важливу роль у залученні користувачів, що відповідає сучасним трендам цифрового маркетингу.
- Проєктний підхід до розробки. Використання методологій управління проєктами дозволяє ефективно контролювати процес створення дизайну, оптимізувати ресурси та досягати високої якості реалізації.

Мета і завдання дослідження.

Мета дослідження – розробка концепції варіативного UI/UX-дизайну для вебсайтів факультетів університету, що сприятиме покращенню їхньої візуальної і функціональної складової, підвищенню рівня залученості користувачів і формуванню сильного цифрового бренду університету.

Основні завдання проєкту:

- Аналіз конкурентного середовища та визначення найкращих практик у сфері UI/UX-дизайну освітніх платформ [3].
- Дослідження цільової аудиторії (абітурієнти, студенти, викладачі, адміністрація) та її потреб.
- Проєктування гнучкої модульної системи дизайну, що дозволить адаптувати сайти під особливості різних факультетів.
- Розробка інтуїтивного та естетично привабливого UI-дизайну з урахуванням сучасних тенденцій.

- Впровадження маркетингових елементів у дизайн для підвищення конверсії (візуальна ідентичність, СТА, інтерактивні рішення).
- Побудова прототипів сайтів та проведення тестування користувацького досвіду.

Методологія дослідження.

Проект базується на застосуванні сучасних методів управління проектами та UX-досліджень. До основних методів належать:

- SWOT-аналіз – для оцінки конкурентних переваг і викликів.
- User Research (інтерв'ю, опитування, аналіз поведінки користувачів) – для формування оптимальної структури та навігації сайту.
- Design Thinking – для створення зручного та інтуїтивного дизайну.
- Agile-методологія – для ефективного управління проектом та його адаптивного розвитку.
- А/В тестування – для перевірки ефективності дизайну.

Основні результати дослідження.

Результатом реалізації цього проекту стане сучасна система варіативного UI/UX-дизайну, яка дозволить кожному факультету університету мати свій унікальний, але водночас узгоджений із загальною айдентикою закладу вебсайт.

Очікувані результати включають:

- Створення ефективного та інтуїтивно зрозумілого дизайну, що відповідає потребам користувачів.
- Підвищення рівня взаємодії студентів і викладачів через цифрові інструменти.
- Позитивний вплив на імідж університету через якісний вебдизайн та маркетингові стратегії.
- Впровадження сучасних UI/UX підходів для забезпечення зручності користування.

Висновки.

Управління проектом створення варіативного дизайну сайтів факультетів університету є важливим завданням у контексті цифрової трансформації освіти. Сучасний UI/UX-дизайн не лише покращує взаємодію користувачів із платформою, а й виконує важливу маркетингову функцію, сприяючи популяризації навчального закладу.

Запропонований підхід до проєктування дозволяє врахувати потреби різних цільових груп, підтримати єдину візуальну ідентичність університету та впровадити сучасні маркетингові технології. Подальші етапи реалізації передбачають створення інтерактивних прототипів, тестування користувацького досвіду та поступове впровадження розроблених рішень у систему вебсайтів університету.

Література:

1. Importance of UI/UX Design in Building a Great Product. *Studio 14*. URL: <https://www.studio14online.co.uk/importance-of-ui-ux-design-in-building-a-great-product-2/> (дата звернення: 25.02.2025).
2. Dot IT | Digital Marketing Agency. Digital Marketing for Education. *LinkedIn: Log In or Sign Up*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/digital-marketing-education-dot-it-sg0uf/> (дата звернення: 25.02.2025).
3. Hanak A. 30 Best University Websites With Impressive Designs. *Digital Silk*. URL: <https://www.digitalsilk.com/digital-trends/best-university-websites/> (дата звернення: 25.02.2025).

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.

ЕКОНОМЕТРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МІЖ РІВНЕМ БЕЗРОБІТТЯ ТА КЛЮЧОВИМИ МАКРОЕКОНОМІЧНИМИ ПОКАЗНИКАМИ В УКРАЇНІ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНАЛІЗУ ТЕНДЕНЦІЙ РИНКУ ПРАЦІ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

Постановка проблеми. Економетричне дослідження взаємозв'язку між рівнем безробіття та ключовими макроекономічними показниками в Україні є важливим аналітичним інструментом для розуміння загальних тенденцій на ринку праці, а також для оцінки ефективності державної економічної політики у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Особливого значення таке дослідження набуває в умовах економічних криз, військових дій та значної макроекономічної нестабільності, які характерні для України останніх років.

Виклад основного матеріалу. Вивчення взаємозв'язку між рівнем безробіття, валовим внутрішнім продуктом (ВВП), інфляцією та середньою заробітною платою дозволяє не лише оцінити поточний стан ринку праці, а й спрогнозувати майбутні зміни, враховуючи динаміку ключових макроекономічних показників. Залежність рівня безробіття від ВВП підтверджує класичний закон Окуна, згідно з яким уповільнення економічного зростання або спад виробництва неминуче призводять до збільшення кількості безробітних. При цьому масштаби такого впливу можуть варіюватися залежно від структури економіки, глибини кризових явищ та здатності ринку праці до адаптації [3].

Дані, які використовуються для побудови економетричної моделі, охоплюють період з 2020 по 2025 рік, що дозволяє відстежити вплив низки глобальних і внутрішніх факторів, включаючи пандемію COVID-19, повномасштабну війну та періоди часткової економічної стабілізації. Вже у 2020 році, під впливом пандемії, реальний ВВП України скоротився на 4%, що спричинило зростання рівня безробіття до 9%, особливо у секторах, чутливих до обмежень мобільності.

Наступний рік показав відновлення ВВП на рівні 3,1%, однак рівень безробіття залишався високим через повільне відновлення підприємств та обережність бізнесу у питаннях розширення штатів [1,2]. У 2022 році, з початком повномасштабного вторгнення, економіка України зазнала колапсу – реальний ВВП скоротився на 25,5%, що призвело до зростання безробіття до 9,8%. Цей період став критичним для українського ринку праці, адже окрім безпосередніх втрат робочих місць, війна спричинила масову міграцію, руйнування підприємств та розрив виробничо-логістичних ланцюгів [4].

Аналіз показує, що у 2023 році економіка почала відновлюватися, і разом зі зростанням реального ВВП на 5,3% рівень безробіття знизився до 8,5%. Це

свідчить про відновлення бізнес-активності та поступове створення нових робочих місць, хоча ринок праці залишається суттєво ослабленим. У 2024 році ВВП зріс ще на 6,5%, що дозволило знизити рівень безробіття до 7,2%, проте ризики залишаються значними, зокрема через уповільнення темпів відновлення та зовнішні економічні шоки.

Прогноз на 2025 рік передбачає зростання ВВП у межах 4-5%, що потенційно зможе знизити безробіття до 6,5-7%, але за умови стабільності економічної ситуації та збереження підтримки з боку держави.

Окрім ВВП, значний вплив на рівень безробіття має динаміка інфляції. Високий рівень інфляції суттєво знижує купівельну спроможність населення, що стримує внутрішній попит, обмежує обсяги виробництва та зменшує потребу підприємств у нових працівниках. У 2022 році, коли інфляція досягла рекордних 26,6%, ринок праці відчув сильний негативний вплив. Зростання цін на енергоносії, сировину та транспорт підвищувало витрати бізнесу, що змушувало його економити на фонді оплати праці та оптимізувати кадрову політику. Зниження інфляції у 2023 році до 5,1% позитивно вплинуло на ситуацію із зайнятістю, створивши умови для зростання реальних доходів та споживчого попиту. Втім, у 2024 році інфляція знову прискорилася до 12%, що створило нові загрози для ринку праці, оскільки високі темпи зростання цін збільшують невизначеність і стримують інвестиційну активність бізнесу [4].

Зниження реального ВВП на 1% призводить до зростання безробіття на 0,5-0,7 п.п., що підтверджує закон Окуна у специфічних українських умовах. Водночас, зростання середньої заробітної плати на 1% сприяє зниженню безробіття на 0,2-0,3 п.п., але з відтермінованим ефектом. Висока інфляція, особливо якщо вона перевищує 10%, стає додатковим фактором зростання безробіття, оскільки створює нестабільність у фінансовій сфері та знижує довіру бізнесу до інвестування у розширення виробництва та найму працівників.

Висновки. Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що для зниження рівня безробіття в Україні необхідне поєднання стимулювання економічного зростання, контролю за рівнем інфляції та забезпечення збалансованого зростання заробітних плат. Важливою умовою ефективної політики є врахування часових лагів та структурних особливостей ринку праці, а також адаптація заходів економічної політики до специфічних умов військової економіки, в яких перебуває Україна. Усе це свідчить про те, що макроекономічні показники не лише формують поточний стан ринку праці, а й визначають його стійкість до зовнішніх і внутрішніх шоків у майбутньому.

Література:

1. Державна служба статистики України – офіційні дані.
2. Пенсійний фонд України – середня заробітна плата за 2022-2024 роки.
3. Завальна М. В. Макроекономічна безпека країни: індикативне моделювання та прогнозування: наукова робота / за кер. Бояринової К. О. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 2023. 37 с
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.

Радчук Вадим Андрійович

студент ОПП Управління проєктами

Національного університету «Острозька академія»

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

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ АВТОМАТИЗОВАНОГО ОФОРМЛЕННЯ ДОВІДОК ДЛЯ СТУДЕНТІВ

Актуальність.

У сучасних умовах цифровізації освіти особливо актуальним є впровадження автоматизованих систем для оптимізації адміністративних процесів. Однією з ключових проблем у закладах вищої освіти є оформлення студентських довідок, що потребує значних часових і людських ресурсів. Традиційний процес отримання довідки передбачає звернення студента до деканату, заповнення паперових заяв, очікування на їх обробку та отримання готового документа, що може тривати кілька днів.

Запропонована система автоматизованого оформлення довідок дозволяє мінімізувати паперовий документообіг, підвищити швидкість обробки запитів та знизити навантаження на адміністративний персонал. Вона забезпечує можливість подання електронних заяв студентами, автоматичну генерацію довідок та їх надсилання до відповідного адміністративного підрозділу для підпису. Це значно скорочує час обробки запитів і зменшує ризик людських помилок.

Окрім прискорення адміністративних процесів, важливою перевагою системи є її інтеграція з іншими інформаційними ресурсами університету, такими як бази даних студентів, електронні журнали та системи управління навчальним процесом. Це створює єдине цифрове середовище, що сприяє ефективному обміну інформацією між студентами, викладачами та адміністрацією.

Значущість впровадження подібних рішень також підтверджується тенденціями розвитку інформаційних технологій у сфері освіти. Багато провідних університетів світу вже активно використовують автоматизовані сервіси для оформлення студентських документів, що підвищує загальний рівень цифрової трансформації освітнього процесу. Таким чином, розробка системи автоматизованого оформлення довідок є важливим кроком у напрямку модернізації вищої освіти в Україні та підвищення її відповідності міжнародним стандартам.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У рамках дослідження було проведено аналіз існуючих методів автоматизації документообігу у вищих навчальних закладах. Було розглянуто міжнародний досвід впровадження таких систем, а також визначено ключові фактори, що впливають на їх ефективність [5].

Одним із основних аспектів дослідження стало визначення вимог до потенційної системи, серед яких зручність використання для студентів і

адміністрації, можливість швидкого подання заявок та їх обробки, інтеграція з базами даних студентів та навчального процесу, безпека та захист персональних даних, а також гнучкість у налаштуванні типів довідок.

Було проведено аналіз архітектурних рішень, що можуть бути застосовані для реалізації подібної системи, зокрема використання веб-орієнтованих технологій, таких як ASP.NET Core Web API для серверної частини, React для клієнтської частини та MS SQL Server для збереження даних. Для аутентифікації студентів доцільно використовувати OAuth 2.0 [6].

В ході дослідження були також розглянуті потенційні ризики впровадження автоматизованої системи, серед яких можливий опір з боку адміністрації через необхідність навчання персоналу, технічні складнощі інтеграції з наявними університетськими системами, потреба у постійному супроводі та оновленні програмного забезпечення.

З метою оцінки ефективності запропонованого рішення було проведено анкетування студентів та адміністративного персоналу. Аналіз відповідей показав, що більшість респондентів підтримують впровадження автоматизованої системи, оскільки вона дозволить значно скоротити час очікування на отримання довідки.

Висновки.

Дослідження підтвердило доцільність впровадження системи автоматизованого оформлення студентських довідок. Така система сприятиме покращенню адміністративного процесу у НаУОА, забезпечить зручність для студентів та знизить навантаження на співробітників деканату.

Література:

1. Sommerville I. Software Engineering. Pearson Education, 2015. (дата звернення: 01.03.2025).
2. Microsoft. ASP.NET Core Documentation [Електронний ресурс] URL: <https://learn.microsoft.com/en-us/aspnet/core/> (дата звернення: 01.03.2025).
3. Gamma E., Helm R., Johnson R., Vlissides J. Design Patterns: Elements of Reusable Object-Oriented Software. Addison-Wesley, 1994. (дата звернення: 01.03.2025).
4. Fowler M. Patterns of Enterprise Application Architecture. Addison-Wesley, 2002. (дата звернення: 01.03.2025).
5. Laudon K., Laudon J. Management Information Systems. Pearson, 2020. (дата звернення: 02.03.2025).
6. Rozanski N., Woods E. Software Systems Architecture: Working with Stakeholders Using Viewpoints and Perspectives. Addison-Wesley, 2012. (дата звернення: 02.03.2025).
7. React. *React*. URL: <https://react.dev/> (дата звернення: 02.03.2025).

ЧОРНОЛОЗ Денис Петрович,

студент ОПП Управління проєктами, Національний університет «Острозька академія»

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

ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ У ФАРМАЦЕВТИЦІ: ЯК ЕСТД СПРОЩУЄ ПОДАННЯ РЕЄСТРАЦІЙНОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ

Постановка проблеми. У сучасному фармацевтичному секторі електронний документообіг набуває дедалі більшої важливості, адже він забезпечує оперативність, точність та безпечність обробки великої кількості даних.

Виклад основного матеріалу. Реєстраційна документація для лікарських засобів є ключовою ланкою у забезпеченні якості, безпеки та ефективності препаратів, що виводяться на ринок. Традиційні підходи до оформлення та подання документації – чи то у паперовій формі, чи з використанням нефункціональних електронних систем – часто супроводжуються надмірною бюрократією, складністю обміну інформацією та високим ризиком виникнення помилок. В результаті виникає потреба в інтеграції сучасних технологій, які дозволяють стандартизувати процес подання документації та оптимізувати взаємодію з регуляторними органами. У цьому контексті формат *electronic Common Technical Document* (eCTD) виступає як ефективний інструмент, здатний кардинально змінити підходи до регуляторних подань у фармацевтиці[1].

1. Формат eCTD

Формат eCTD є міжнародно визнаним стандартом подання реєстраційної документації для лікарських засобів[1]. Він структуровано організовує інформацію за чітко визначеними модулями, що включають опис досліджень, клінічних випробувань, даних про виробництво та іншу супутню інформацію. Основними вимогами до eCTD є стандартизація форматів файлів, наявність унікальних ідентифікаторів для документів та можливість їх автоматичної обробки. Така структура дозволяє забезпечити послідовність і легкість пошуку необхідних даних, що значно полегшує роботу як фармацевтичних компаній, так і представників регуляторних органів.

2. Спрощення процесу подання документації за рахунок eCTD

Основною перевагою впровадження eCTD є автоматизація та стандартизація процесу оформлення та обміну інформацією.

- Автоматизація та стандартизація: Використання єдиного формату дозволяє розробити програмні засоби для автоматичної перевірки відповідності поданої інформації встановленим вимогам, що суттєво знижує ризик помилок. Крім того, стандартизований формат дозволяє уникнути неоднозначностей у трактуванні даних, які часто трапляються при традиційних підходах.

- Спрощення взаємодії з регуляторними органами: Завдяки єдиній структурі документації регуляторні органи можуть швидше та ефективніше проводити попередню перевірку поданої інформації. Це зменшує час на обробку документів та сприяє швидшому прийняттю рішень щодо реєстрації лікарських засобів.

- Оптимізація процесів перевірки та схвалення: Інтеграція інформаційних систем дозволяє створити замкнене коло обміну даними, де всі учасники процесу – від розробників препаратів до представників контролю якості – можуть оперативно отримувати необхідні оновлення та результати перевірок. Це сприяє скороченню часу від подання документації до прийняття остаточного рішення.

3. Переваги впровадження eCTD для фармацевтичних компаній

Застосування eCTD має ряд суттєвих переваг:

- Підвищення ефективності: Автоматизація рутинних процесів дозволяє скоротити час, необхідний для підготовки та подання документації, що особливо важливо при роботі з великими обсягами даних[2].

- Прискорення виходу на ринок: Завдяки скороченню часу перевірки та схвалення нових лікарських засобів фармацевтичні компанії отримують можливість швидше впроваджувати свої продукти на ринок, що є критично важливим у конкурентному середовищі.

- Зниження ризиків помилок: Стандартизація та автоматизовані механізми перевірки значно знижують ймовірність виникнення людських помилок, що сприяє підвищенню якості поданої документації.

4. Виклики та потенційні труднощі при впровадженні eCTD

Попри численні переваги, процес впровадження eCTD не позбавлений викликів:

- Інтеграція з існуючими системами: Перехід від традиційних підходів до електронного документообігу потребує значних інвестицій у модернізацію інформаційної інфраструктури[3].
- Підготовка персоналу: Важливою умовою успішного впровадження є належне навчання співробітників, адже робота з новими технологіями вимагає відповідних знань та навичок.
- Сумісність стандартів: Різні регуляторні органи можуть мати специфічні вимоги до форматів та процедур, що ускладнює уніфікацію процесів на міжнародному рівні.

Висновки.

Формат eCTD демонструє свою ефективність як інструмент, що здатен оптимізувати процес подання реєстраційної документації у фармацевтичній індустрії. Завдяки автоматизації, стандартизації та можливості інтеграції з інформаційними системами, eCTD сприяє підвищенню якості даних, зниженню ризиків помилок та прискоренню процесів перевірки і схвалення. Незважаючи на виклики, пов'язані з інтеграцією та підготовкою персоналу, перспективи розвитку електронного документообігу у сфері регуляторних подань залишаються дуже обнадійливими.

Запровадження eCTD дозволить фармацевтичним компаніям більш ефективно управляти процесом реєстрації лікарських засобів, знижувати адміністративне навантаження та швидше реагувати на потреби ринку. У довгостроковій перспективі вдосконалення електронного документообігу сприятиме гармонізації вимог між різними країнами, що відкриє нові можливості для глобальної інтеграції фармацевтичного сектору.

Таким чином, електронний документообіг у фармацевтиці з використанням eCTD є не лише кроком до технологічного прогресу, але й необхідною умовою для забезпечення високих стандартів якості, безпеки та ефективності в процесі реєстрації лікарських засобів. Подальший розвиток даного напрямку обіцяє значні переваги для галузі та стимулюватиме інновації у регуляторних процесах, що в кінцевому рахунку підвищить довіру споживачів до фармацевтичної продукції та сприятиме здоров'ю населення.

Література:

1. Loebel K.-H. How did we get here? A history of eCTD and prospects for eCTD 4.0 // Global Forum on DIA. – 2024, July. URL:

<https://globalforum.diaglobal.org/issue/july-2024/how-did-we-get-here-a-history-of-ectd-and-prospects-for-ectd-4-0/>

2. Macdonald J. C., Isom D. C., Evans D. D., Page K. J. Digital innovation in medicinal product regulatory submission, review, and approvals to create a dynamic regulatory ecosystem —are we ready for a revolution? 2021. – Vol. 8. – C. 123–130.

3. Jordan D. An overview of the Common Technical Document (CTD) regulatory dossier // Journal of EMWA. – 2014. – Vol. 23, No. 2. – C. 101–105.

Зміст

СЕКЦІЯ 1

ФІНАНСОВА СИСТЕМА УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

<i>Антонюк Євген Михайлович</i> ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ	3
<i>Арендарчук Богдана Андріївна</i> ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВАЛІДУС СПЕЦАВТО»	9
<i>Барнаткевич Діана Олександрівна</i> МІЖНАРОДНА ПІДТРИМКА ЯК ОСНОВНИЙ ДРАЙВЕР У ФУНКЦІОНУВАННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	20
<i>Березюк Юлія Іванівна</i> ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРОГРАМ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я	31
<i>Герезун Ірина Ананіївна</i> ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ УСТАНОВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	37
<i>Гонтар Мирослава Валеріївна</i> ТЕНДЕНЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ЇХ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ	43
<i>Кравченко Ольга Віталіївна</i> СТРАТЕГІЯ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ НБУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	50
<i>Мартинюк Роман Анатолійович</i> ФІНАНСОВА САНАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СПОСІБ ПРОТИДІЇ ЇХНЬОМУ БАНКРУТСТВУ ТА ЛІКВІДАЦІЇ	56
<i>Мокійчук Максим Юрійович</i> ВПЛИВ РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РИНОК	65
<i>Онисьук Ольга Володимирівна</i> ФІНАНСУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАГАЛЬНООБОВ'ЯЗКОВОГО ДЕРЖАВНОГО ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	72
<i>Поперецька Зоряна Леонідівна</i> СУЧАСНИЙ СТАН КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ В УКРАЇНІ	82
<i>Рись Марія Віталіївна</i> ІНВЕСТИЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ УКРАЇНИ	90

Трібє О. Ю.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «КАРТОННО-ПАПЕРОВА КОМПАНІЯ»97

Холодюк Мартина Олександрівна

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ 103

СЕКЦІЯ 2

ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Калько Анатолій Сергійович

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УПРАВЛІННІ СТРУКТУРОЮ
КАПІТАЛУ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ 108

Малишко Єсенія Валеріївна

ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ДЛЯ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ
ПЕРІОД 113

Матеуш Марія Володимирівна

ОСОБЛИВОСТІ КРЕДИТУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ
ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ 119

Прокопець І.Р.

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ .128

Романюк Яна І., Басалик Марія Р.

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОГО АДМІНІСТРУВАННЯ
ПОДАТКІВ В УКРАЇНІ 134

Самчук Дарина Юріївна

ДІЯЛЬНІСТЬ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
ТА ЇХ РОЛЬ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ 140

Семенюк Валерія Анатоліївна

ВПЛИВ ВІЙНИ НА РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ: ТЕНДЕНЦІЇ
ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ 147

Холодюк М.О.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ 154

Федорчук А. І.

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АНДЕРРАЙТИНГУ
В ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ 159

Шийко Антоній Петрович

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ОПОДАТКУВАННЯ КРИПТОВАЛЮТ
В УКРАЇНІ 164

СЕКЦІЯ 3 РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Бенюх А.А., 171

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ
ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ 171

Вознюк Роман Вікторович, 177

МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА
177

Гонта Роман Михайлович, 185

ДИВІДЕНДНЕ ТА ВАРТІСНЕ ІНВЕСТИВАННЯ В ПАЙОВІ ІНСТРУМЕНТИ
БІРЖОВОГО ФОНДОВОГО РИНКУ 185

Горбань Катерина Дмитрівна, 189

ПЕРСОНАЛ-МАРКЕТИНГ ТА КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ.
ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО СКЛАДУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ШТАТНА
ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ 189

Заяц Богдан Леонідович, 195

ПОВЕДІНКОВІ ТА СИТУАЦІЙНІ ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА КЕРІВНИКА 195

Зелемський Владислав Олександрович, 201

СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНИХ, СОЦІАЛЬНИХ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ
ПОКАЗНИКІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: СУТНІСТЬ ТА ЗАВДАННЯ.
ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДРОЗДІЛІВ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 201

Киричук Василь Анрійович, 208

ВИМОГИ ДО ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНОГО РІВНЯ ПРАЦІВНИКІВ.
КОМПЕТЕНТНІСТЬ І КОМПЕТЕНЦІЇ ПРАЦІВНИКА. 208

Кудра Олена Анатоліївна, 215

ОРГАНІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІЇ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛУ. СТАН,
ПРОБЛЕМИ І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВИХ СЛУЖБ 215

Лебідь Роман Вадимович, 219

РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.
ПСИХОЛОГІЧНІ ВИМОГИ ДО МЕНЕДЖЕРА 219

Лещенко Деніс Олегович, 223

ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ 223

Манилюк Роман Олександрович, 229

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ КОЛЕКТИВУ
ОРГАНІЗАЦІЇ: НОРМИ, ЦІННОСТІ, ТРАДИЦІЇ. 229

Матвійчук Максим Михайлович 233

ВАЖЛИВІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПЛАТФОРМ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ
ПРОЄКТАМИ У СУЧАСНОМУ СВІТІ 233

Матласевич Анна Анатоліївна, 235

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В
УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ 235

Мініч Карина Вячеславівна, 240

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОМПЛЕКСНИХ СЕРВІСНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ
БАНКІВСЬКОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ 240

Назарук Віллі Михайлович, 248

ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ
В УКРАЇНІ 248

Редколіс Анна Володимирівна, 253

ОСОБЛИВОСТІ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ УКРАЇНЦІВ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ 253

Панасюк Василь Васильович, 257

ПРОБЛЕМИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ В
УКРАЇНІ 257

Пасічник Євген Сергійович, 262

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ЕФЕКТИВНОГО ДІЛОВОГО ОЦІНЮВАННЯ
ПРАЦІВНИКІВ. ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ РОБОТИ РІЗНИХ КАТЕГОРІЙ
ПЕРСОНАЛУ 262

Рак Аліна Олександрівна, 268

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ ЛОГІСТИЧНИМИ СТРАТЕГІЯМИ ТА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ 268

Татарин Марія Олегівна, 273

РОЛЬ ТА ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ФОРМУВАННЯ
КОЛЕКТИВУ ТА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА 273

Теренчук Вікторія Миколаївна, 279

СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ІНОЗЕМНИХ СПІВРОБІТНИКІВ У
БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ
279

Шуль Марія Віталіївна, 285

DIGITAL-МАРКЕТИНГ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В
УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ 285

СЕКЦІЯ 4 МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ 291

Нізамов Назарій Сергійович, 291

МОДЕЛЮВАННЯ ЗАЛЕЖНОСТІ РІВНЯ БЕЗРОБІТТЯ ВІД
МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ В УКРАЇНІ 291

Ягодка Андрій Вікторович, 302

ПРОГНОЗУВАННЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ У ІТ-КОМПАНІЯХ: РОЛЬ
МАШИННОГО НАВЧАННЯ 302

СЕКЦІЯ 5 ПРОГРАМУВАННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ 305

Артеменко Марина Сергіївна, Макієва Софія Олексіївна, 305

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В АВІАЦІЙНІЙ СФЕРІ: ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ
ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ 305

Кошубінський Павло Романович, 310

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ СТВОРЕННЯ ВІЗУАЛЬНОЇ ЧАСТИНИ
ІНТЕРАКТИВНОГО ПРОСТОРУ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
«ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ» 310

Кримчук Христина Павлівна 313

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ СТВОРЕННЯ ВАРІАТИВНОГО ДИЗАЙНУ САЙТУ
ФАКУЛЬТЕТІВ УНІВЕРСИТЕТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ 313

Нізамов Назарій Сергійович, 316

ЕКОНОМЕТРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МІЖ РІВНЕМ
БЕЗРОБІТТЯ ТА КЛЮЧОВИМИ МАКРОЕКОНОМІЧНИМИ ПОКАЗНИКАМИ В
УКРАЇНІ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНАЛІЗУ ТЕНДЕНЦІЙ РИНКУ ПРАЦІ ТА
ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ 316

Радчук Вадим Андрійович 319

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ АВТОМАТИЗОВАНОГО
ОФОРМЛЕННЯ ДОВІДОК ДЛЯ СТУДЕНТІВ 319

ЧОРНОЛОЗ Денис Петрович, 321

ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ У ФАРМАЦЕВТИЦІ: ЯК ЕСТД СПРОЩУЄ
ПОДАННЯ РЕЄСТРАЦІЙНОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ 321

Наукове видання

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

*Збірник наукових праць
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 17.04.2025. Формат 60×84 1/16.
Папір офсетний. Друк цифровий.
Ум. друк. арк. 17,38. Ум. вид. арк. 17,05. 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.