

Міністерство освіти і науки України
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

**XXIII МІЖНАРОДНА
НАУКОВА КОНФЕРЕНЦІЯ
«ОЛЬВІЙСЬКИЙ ФОРУМ-2026:
СТРАТЕГІЇ КРАЇН ПРИЧОРНОМОРСЬКОГО
РЕГІОНУ В ГЕОПОЛІТИЧНОМУ ПРОСТОРІ»**

**«СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК
СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ»**

*Студентська Всеукраїнська
наукова конференція*

*01 – 02 травня 2026 р.
м. Миколаїв, Україна*

Миколаїв – 2026

УДК 378(06) ЧНУ
О-56

О-56 Ольвійський форум – 2026 : стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі : XXIII міжнар. наук. конф. . Соціально-економічний розвиток суб'єктів господарювання . студ. Всеукр. наук. конф. 01 – 02 трав. 2026 р. м. Миколаїв : тези . Миколаїв : Вид-во ЧНУ імені Петра Могили, 2026. 172 с.

УДК 378(06) ЧНУ

Студентська всеукраїнська наукова конференція
«СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК СУБ'ЄКТІВ
ГОСПОДАРЮВАННЯ»
в рамках проведення

XXIII МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«ОЛЬВІЙСЬКИЙ ФОРУМ-2026: СТРАТЕГІЇ КРАЇН
ПРИЧОРНОМОРСЬКОГО РЕГІОНУ В ГЕОПОЛІТИЧНОМУ
ПРОСТОРІ»

01 – 02 травня 2026 р.
м. Миколаїв, Україна

**ПІДСЕКЦІЯ: АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В
УМОВАХ ЗМІН**

01 травня, 10:30, ауд. 10-306

Голова підсекції: *Дранус Л. С.*
Секретар: *Лизлова Ю. А.*

Список учасників конференції та теми їх доповідей:

1. **Ангеліна БАЛАНДЮК** (студентка 116 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ВПЛИВ ВІЙНИ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ.**

2. **Дарія БАЛИЦЬКА** (студентка 116 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **НАВИЧКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА В УПРАВЛІННІ.**

3. **Поліна БІЛАН** (студентка 116 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.**

4. **Софія ВАСИЛЬЄВА** (студентка 116 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ ТА ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ.**

5. *Анастасія ВОЛИНСЬКА* (студентка 116 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ВПЛИВ ІНФЛЯЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА РІВЕНЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ.**

6. *Олександр ГАЛКІН* (студент 116 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ВПЛИВ ЗАПУСКУ ІНТЕРНЕТ МАГАЗИНУ НА ОБСЯГИ ПРОДАЖІВ МАЛОГО РОЗДРІБНОГО БІЗНЕСУ.**

7. *Дмитро ДЕЙНІЧЕНКО* (студент 116 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ВПЛИВ БІТКОІНУ НА ЕКОНОМІКИ КРАЇН: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ.**

8. *Юлія ДЕМИТЕР* (студентка 416 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.**

9. *Катерина ДУДЕНКО* (студентка 116 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **СУЧАСНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ В НЕСТАБІЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ.**

10. *Дар'я ДЯЧЕНКО* (студентка 116 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ В УКРАЇНІ.**

11. *Анна ЗАЛЮБОВСЬКА* (студентка 116 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.**

12. *Анастасія КОВЕРЗНЄВА* (студентка 116 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.**

13. *Наталія КОЦАР* (студентка 116 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **РОЛЬ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ПІДВИЩЕННІ ПРОДУКТИВНОСТІ КОМПАНІЇ.**

14. *Дарія КУШНІР* (студентка 116 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ.**

15. *Єлизавета ЛУНКІНА* (студентка 216 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **РОЛЬ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ У ФОРМУВАННІ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ ТА ПЕРЕВАГ СПОЖИВАЧІВ.**

16. *Діана МАРИНИЧ* (студентка 416 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «УКРПОШТА».**

17. *Вероніка МАТВЄЄВА* (студентка 416 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ.**

18. *Анастасія МІНЄНKOBA* (студентка 116 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ.**

19. *Олена МІНЄНKOBA* (студентка 116 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ВПЛИВ РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ.**

20. *Євеліна МІРОНЮК* (студентка 116 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.**

21. *Вікторія МІСЯЧЕНКО* (студентка 116 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.**

22. *Максим ПЕРЧИНСЬКИЙ* (студент 416 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ.**

23. *Олександра ПІСКУН* (студентка 116 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ДІЛОВА КАР'ЄРА ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПРАЦІВНИКА.**

24. *Вікторія ПОТЬОМКІНА* (студентка 116 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ЯК БРЕНДИ МАНІПУЛЮЮТЬ ЧЕРЕЗ СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ.**

25. *Данііл СОРОЧАН* (студент 116 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **МІКРОЕКОНОМІКА: СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ.**

26. *Діана УРСАКИ* (студентка 116 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ВПЛИВ ІНФЛЯЦІЇ НА РІВЕНЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ: ВИКЛИКИ ТА НАСЛІДКИ.**

27. *Анна ХОМИЧ* (студентка 416 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.**

28. *Маргарита ЧЕПУРНА* (студентка 116 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **МІГРАЦІЙНА КРИЗА В ЄВРОПІ.**

29. *Єлизавета ШЕВЧЕНКО* (студентка 116 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОДИН ІЗ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ.**

30. *Артем ШЕРЕМЕТА* (здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальність «Менеджмент» факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.**

ПІДСЕКЦІЯ: ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Голова підсекції: *Черненко К. П.*

Секретар: *Омельчук А. В.*

1. *Віталіна АНТОНЮК* (студентка 111 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **РОЛЬ ДЕРЖАВИ У СТАБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ВІЙНИ.**

2. *Олександр БЕРДНИКОВ* (студент 111 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ОСОБЛИВОСТІ ЗАПРОВДЖЕННЯ ESG-ПРИНЦИПІВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЇ.**

3. *Анна БУГАЙОВА* (студентка 311 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.**

4. *Марина ВОВК* (студентка 311 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ПОДАТКОВІ ПЛЬГИ В УКРАЇНІ: ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ.**

5. *Анастасія ГОНЧАР* (студентка 311 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПОДАТКОВУ СИСТЕМУ.**

6. *Костянтин ЖЕЛО* (здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальність «Підприємництво та торгівля» факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО МАСШТАБУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ.**

7. *Світлана ЗАКІРОВА* (студентка 211 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **СТАТЕВО-ВІКОВІ ОСОБЛИВОСТІ БЕЗРОБІТТЯ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ УКРАЇНИ ТА КРАЇН ЄС.**

8. *Лілія ЗУБ* (студентка 211 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ЖІНОЧЕ БЕЗРОБІТТЯ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ПРОБЛЕМА СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА.**

9. *Олена КАПЛИНА* (студентка 111 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.**

10. *Катерина КІЯШКО* (студентка 311 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **СОЦІАЛЬНА СПРЯМОВАНІСТЬ ПДФО: ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ ТА ДОСВІД КРАЇН-ЧЛЕНІВ ЄС.**

11. *Анастасія КУШАКОВА* (студентка 111 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **МЕХАНІЗМИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НЕОЛІМПІЙСЬКОГО СПОРТУ В УКРАЇНІ.**

12. Микита КРУГЛІКОВ (студент 211 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ВПЛИВ ДЕФЦИТУ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ НА ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО БОРГУ.**

13. *Дарія ЛППАРА* (студентка 211 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ВПЛИВ ІНФЛЯЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА РІВЕНЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ.**

14. *Єлизавета МАНГУШЕВА* (студентка 211 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ГАЛУЗЕВА ТА ГЕНДЕРНА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УКРАЇНІ.**

15. *Діана РЕЗНІК* (студентка 211 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.**

16. *Катерина ТАРНАВСЬКА* (студентка 111 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ДЕПОЗИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАОЩАДЖЕННЯ КОШТІВ НАСЕЛЕННЯ.**

17. *Яна ЯКИМОВА* (студентка 311 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ОПТИМІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ ДОМОГОСПОДАРСТВ: ІНСТРУМЕНТИ ТА ДОСВІД ЄС.**

18. *Ярослав ЯКОВЛЕВ* (студент 111 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ.**

**ПІДСЕКЦІЯ: РОЗВИТОК ЗЕМЛЕУСТРОЮ В СУЧАСНИХ
УМОВАХ**

Голова підсекції: *Лазарєва О. В.*

Секретар: *Сандольська Т. В.*

1. *Сергій ГОСПОДАРЕНКО* (студент 218 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ВИКОРИСТАННЯ БІЛА ЯК ІНСТРУМЕНТА МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗЕМЛЕУСТРОЮ: ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ ТА СОЦІАЛЬНИЙ АСПЕКТИ.**

2. *Марія ПУТЯТІНА* (студентка 218 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ЗЕМЛЕУСТРОЮ В УКРАЇНІ.**

3. *Артем СЕДНЄВ* (студент 118 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **РОЗВИТОК ЗЕМЛЕУСТРОЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ЦИФРОВІЗАЦІЯ, РЕФОРМИ ТА ВОЄННІ ВИКЛИКИ.**

4. *Євген СТЕРЛЄВ* (студент 418 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ЗЕМЛЕУСТРІЙ ЯК ОБОВ'ЯЗКОВИЙ КОМПОНЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ.**

**ПІДСЕКЦІЯ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКУ ТА
ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА
СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

01 травня, 10:30, ауд. 10-313

Голова підсекції: *Руденко Н. О.*

Секретар: *Логвінова В. М.*

1. **Надія ДЕЦЬО** (студентка 417 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

2. **Сергій КИШЕНЬКО** (здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти PhD спеціальність «Облік і оподаткування» Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ АДВОКАТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

3. **Поліна МЕЛЬНИК** (студентка 417 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ПАРАДИГМА ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ АКТИВІВ**

4. **Катерина МОРГУН** (здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальність «Облік і оподаткування» факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ**

5. **Катерина НАРИВОНЧИК** (студентка 417 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

6. **Марія ОЛЮНІНА** (студентка 317 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК У РЕСТОРАННІЙ СПРАВІ В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

7. **Анастасія ПАНКРАТОВА** (студентка 217 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК**

8. **Дарина СЛОБОДЕНЮК** (студентка 217 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ (ШІ) НА ПРОФЕСІЮ БУХГАЛТЕРА ТА АУДИТОРА**

9. **Єлизавета ТКАЧЕНКО** (студентка 417 групи факультету економічних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили). **РОЗВИТОК БЕЗГОТІВКОВИХ РОЗРАХУНКІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

ПІДСЕКЦІЯ: АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЗМІН

УДК: 338.2

*Ангеліна БАЛАНДЮК,
I курс, спеціальність «Менеджмент»
Науковий керівник: Тетяна ЛУНКІНА,
д-р екон. наук, професор,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ

У теперішніх умовах розвиток економіки України відбувається під значним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких ключову роль відіграє війна. Повномасштабне вторгнення суттєво змінило економічну ситуацію в нашій рідній країні, вплинувши на всі галузі господарства, рівень життя населення та міжнародні економічні зв'язки. У першу чергу, вплив війни на економіку проявляється через руйнування інфраструктури, скорочення виробництва, зменшення інвестицій та зростання безробіття. На жаль, значна частина підприємств була змушена припинити діяльність або переїхати в безпечніші регіони. Після різкого падіння (3) ВВП на 28,8% у 2022 році економіка почала поступово відновлюватися: у 2023 році зростання становило 5,5 відсотків. Проте вже у 2024 році темпи сповільнилися до 2,9%, а у 2025 році – до 1,8 відсотків. Це свідчить про поступове уповільнення економічного відновлення, зокрема через постійні атаки на енергетичну інфраструктуру. У IV кварталі 2025 року економіка показала кращі результати – зростання на 3,0 відсотки у річному вимірі. Це пояснюється сезонними факторами, зокрема збором врожаю пізніх культур, що активізувало експорт і транспортні перевезення. Також важливу роль відіграли державні витрати та зростання споживчого попиту.

Зміни були й ринку праці. Велика кількість людей втратила роботу або була змушена змінити місце проживання. Мільйони громадян виїхали за кордон, що спричинило зменшення робочої сили в країні. Це створює дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці. Рівень безробіття у 2026 році оцінюється приблизно на рівні 15,5 відсотків. Водночас спостерігається дефіцит кадрів через мобілізацію [1]. Окремо можна виділити вплив війни на державний бюджет. Значно зросли військові витрати, соціальна підтримка населення та відновлення

інфраструктури створює додаткове навантаження на фінансову систему країни. Водночас важливим джерелом підтримки економіки стала міжнародна фінансова допомога та співпраця з іноземними партнерами. Крім того, зросла інфляція. У 2026 році вона знову почала зростати: у березні ціни підвищилися на 7,9 відсотків у річному вимірі. Основними причинами є подорожчання пального, транспорту та електроенергії, а також девальвація гривні. У зв'язку з цим Національний банк України зберігає облікову ставку на рівні 15 відсотків, щоб стримати інфляційні процеси. Підвищення цін на енергоносії, продукти харчування та інші товари знижує спроможність населення купувати продукти і погіршує рівень життя [2].

Серед найскладніших викликів, спричинених війною, можна виділити:

- руйнування виробничих потужностей та логістичних ланцюгів;
- зменшення експорту, зокрема аграрної продукції;
- виїзд людей за кордон, тобто робочої сили;
- інфляцію та зростання цін на товари і послуги.

Крім зазначених факторів, війна також вплинула на структуру економіки України, змушуючи країну швидко адаптуватися до нових реалій. Зокрема, відбувається переорієнтація зовнішньої торгівлі, розвиток нових логістичних маршрутів та посилення співпраці з країнами Європейського Союзу [4]. Це сприяє поступовій інтеграції України у європейський економічний простір. Водночас значну роль у підтримці економічної стабільності відіграє цифровізація, розвиток малого та середнього бізнесу, а також активне функціонування волонтерства. Саме ці процеси допомагають економіці залишатися більш гнучкою. За даними Міжнародного валютного фонду, важливим фактором стабілізації економіки України залишається міжнародна фінансова підтримка, яка дозволяє державі забезпечувати макроекономічну стабільність навіть в умовах війни [5]. ІМФ прогнозує, що у 2026 році економічне зростання України залишатиметься помірним – на рівні приблизно 1,8–2,5 відсотків, а рівень інфляції поступово знижуватиметься. Водночас державний борг зростає через значні військові витрати та потребу у зовнішньому фінансуванні. Це свідчить про те, що економіка країни значною мірою залежить від підтримки міжнародних партнерів, проведення реформ та ефективного управління фінансовими ресурсами. Таким чином, співпраця з МВФ є не лише джерелом фінансової допомоги, але й важливим механізмом підтримки економічної стійкості України в умовах тривалої війни.

На нашу думку, попри всі серйозні виклики, Україна має значний потенціал для подальшого економічного розвитку. Нашій державі

вдалося продемонструвати витривалість, здатність до швидкого відновлення та адаптації. Саме тому після завершення війни Україна матиме можливість не лише відновити зруйноване, а й побудувати більш сучасну, сильну та конкурентоспроможну економіку. Це стане важливим етапом у формуванні нової економічної моделі держави. Попри всі труднощі, економіка демонструє певну стійкість. Банківський сектор залишається стабільним, зростають депозити та кредитування. Також важливу роль відіграє розвиток ІТ-сектору та адаптація бізнесу до нових умов.

Отже, війна має дуже негативний вплив на економіку України, однак водночас формує передумови для її розвитку та модернізації. Але якщо буде ефективне використання міжнародної підтримки, розвиток інновацій та відбудова країни можуть стати основою для сталого економічного зростання у майбутньому. Тому ми робимо висновки, що Україна почне нову еру після закінчення війни.

Список використаних джерел:

1.Офіційний сайт Міністерства економіки України : веб-сайт. URL: <https://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 23.04.26).

2.Національний банк України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.bank.gov.ua/> (дата звернення: 23.04.26).

3.Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.04.26).4.Світовий банк: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.worldbank.org/> 23.04.26

5.Міжнародний валютний фонд (IMF): офіційний веб-сайт. URL: <https://www.imf.org/> 23.04.26 (дата звернення: 23.04.26).

Дарія БАЛИЦЬКА
здобувач вищої освіти I курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність «Менеджмент»
Науковий керівник: Тетяна ЛУНКІНА,
д-р екон. наук, професор кафедри менеджменту,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

НАВИЧКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА В УПРАВЛІННІ

У теперішньому світі підходи до управління організаціями стрімко змінюються. Те, що працювало ще десять років тому, на сьогодні часто виявляється неефективним через швидкий розвиток технологій та нові вимоги ринку. Роль керівника змінюється: тепер важливо не просто контролювати виконання завдань, а вміти об'єднувати людей та швидко адаптуватися до змін. На сьогодні бізнесу доводиться працювати в умовах постійного стресу та цифровізації, де старі методи управління просто перестають працювати.

Важливим аспектом діяльності сучасного менеджера є також управління змінами. У динамічному середовищі організації постійно стикаються з необхідністю трансформацій – як технологічних, так і організаційних. Успішний менеджер повинен не лише ініціювати зміни, але й ефективно їх впроваджувати, долаючи опір персоналу та забезпечуючи підтримку команди. Це вимагає високого рівня гнучкості мислення, комунікаційних навичок та здатності пояснювати працівникам доцільність нововведень. У таких умовах менеджер повинен демонструвати толерантність, відкритість та здатність до ефективної міжкультурної комунікації.

За даними аналітичних звітів McKinsey Global Institute (2023), організації по всьому світу активно переходять до гнучких моделей управління, де ключову роль відіграє не тільки досвід керівника, але й швидкість його адаптації до нових умов [1]. У звіті OECD Skills Outlook 2023 підкреслюється, що попит на цифрові, комунікативні та аналітичні навички зростає значно швидше, ніж на традиційні управлінські компетенції. Це означає, що ефективність сучасного менеджера визначається не лише знаннями, а й здатністю постійно навчатися [2].

Метою дослідження є визначення ключових професійних та особистісних навичок сучасного менеджера, які забезпечують ефективне управління організацією та її сталий розвиток.

Менеджер на сьогодні – це вже не просто людина, яка роздає вказівки. Це скоріше фасилітатор, який допомагає команді самій знаходити найкращі виходи з ситуацій. Його завдання полягає не в прямому контролі, а у створенні середовища, де команда здатна самостійно розробляти ефективні рішення.

У сучасному менеджменті активно використовуються гнучкі методології управління, такі як : Agile та Lean-підходи, що дозволяють швидко адаптуватися до змін і підвищувати ефективність роботи (McKinsey & Company) [1]. Також важливим є розвиток інноваційного мислення та впровадження цифрових технологій у всі процеси управління. Ефективний менеджер передусім виступає як координатор, чіє головне завдання – не просто контроль, а налагодження робочих процесів і підтримка команди для досягнення спільних результатів. Насамперед важливим є стратегічне мислення, яке передбачає формування довгострокових цілей, аналіз можливих ризиків і сценаріїв розвитку, а також уміння приймати рішення на основі даних. Як зазначає OECD (2023), сучасне середовище вимагає від керівників адаптивності та стійкості до змін [2]. Не менш важливими є цифрові навички, адже сучасний бізнес активно використовує CRM-системи, аналітику даних та інструменти штучного інтелекту. За даними McKinsey (2023), саме технологічна грамотність визначає ефективність управління в умовах цифрової економіки та автоматизації процесів.

Велику роль відіграє також комунікація та командна взаємодія. Менеджер повинен уміти чітко доносити інформацію, слухати команду та формувати довірливі відносини в колективі. Harvard Business Review підкреслює, що якість комунікації прямо впливає на результативність керівництва [3]. На сьогодні важко уявити ефективного керівника без розвинуеного емоційного інтелекту. Це не просто про "вміння спілкуватися", а про здатність відчувати настрій у команді та вчасно гасити конфлікти ще до їхнього розпалу. Також сучасний менеджер повинен уміти приймати рішення на основі даних, швидко аналізувати ситуації та оцінювати альтернативи. McKinsey наголошує на важливості data-driven підходу в актуальній моделі менеджменту. Важливим доповненням до комунікативних навичок є вміння формувати позитивну організаційну культуру та мотивувати працівників до досягнення спільних цілей. Менеджер повинен створювати середовище, в якому співробітники відчувають свою значущість, залученість і відповідальність за результат. Сучасні дослідження показують, що саме рівень мотивації та внутрішньої залученості персоналу безпосередньо впливає на продуктивність організації. Для цього керівник використовує як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання, включаючи

визнання досягнень, підтримку професійного розвитку та формування довіри в колективі.

В умовах нестабільного ринку важливою є адаптивність і гнучкість, тобто здатність швидко реагувати на зміни та працювати в умовах невизначеності. OECD зазначає, що сучасні організації потребують постійного оновлення підходів до управління [2]. Завершальним ключовим елементом є лідерство, яке полягає не лише в контролі, а й у мотивації команди, розподілі ролей та розвитку потенціалу працівників. Сучасний лідер, за McKinsey, більше виступає як фасилітатор, який створює умови для ефективної роботи команди [1].

Отже, менеджер – це ключова фігура в системі управління, яка організовує, контролює та мотивує персонал, а також знаходить нові підходи й рішення для підвищення ефективності праці. В управлінні менеджер повинен бути не лише керівником, який ставить завдання, а й лідером, що об'єднує колектив і сприяє ефективній співпраці. Важливо, щоб працівники могли вільно звертатися до нього з питаннями та пропозиціями, що забезпечує відкриту комунікацію та підвищує результативність роботи команди.

Список використаних джерел

1. McKinsey & Company. *The future of work: Redefining leadership and management in the age of AI*. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com> (Accessed: April 06, 2026).
2. OECD. *Skills for Jobs: OECD Skills Outlook 2023*. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org> (Accessed: April 06, 2026).
3. Harvard Business Review. *The new rules of management and leadership in digital organizations*. 2022. URL: <https://hbr.org> (Accessed: April 06, 2026)
4. Міністерство освіти і науки України. *Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки*. Київ, 2022. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 06.04.2026).
5. Національне агентство кваліфікацій України. *Огляд ринку праці та навичок в Україні 2023*. Київ, 2023. URL: <https://nqa.gov.ua> (дата звернення: 06.04.2026).

Поліна БІЛАН,
здобувач вищої освіти I курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність «Менеджмент»
Науковий керівник: Тетяна ЛУНКІНА,
д-р екон. наук, професор,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки підприємства функціонують у середовищі, яке відзначається високою нестабільністю, посиленням конкуренції та швидким оновленням технологій. Окремо варто враховувати, що для українських підприємств ці фактори ускладнюються впливом кризових явищ та необхідністю адаптації до умов воєнного стану. У таких обставинах традиційні підходи до управління поступово втрачають ефективність, а інноваційна діяльність починає відігравати роль основного інструменту забезпечення розвитку та підприємств.

Інновації на сьогодні не можна розглядати лише як впровадження нових технологій або продуктів. Насправді це більш комплексне поняття, яке охоплює зміни у всій системі функціонування підприємства: від виробничих процесів до управлінських рішень і організаційної структури. Саме тому інноваційна діяльність потребує цілісного підходу до управління, де враховуються як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні умови його функціонування.

Як показує практика сучасних компаній, ефективність інновацій безпосередньо залежить від рівня організації управлінських процесів та здатності підприємства до адаптації. Наприклад, діяльність компанії «Нова пошта» демонструє, що навіть в умовах воєнної економіки можливо не лише зберігати стабільність, а й активно зростати. У 2024 році компанія обробила близько 480 млн відправлень, що є суттєвим зростанням у порівнянні з попереднім періодом, а обсяг інвестицій у розвиток перевищив 7 млрд грн [1]. Це свідчить про те, що системне впровадження інновацій разом із інвестиційною підтримкою дозволяє підприємству розвиватися навіть у складних умовах.

У наукових дослідженнях управління інноваційною діяльністю розглядається як багаторівнева система, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль інноваційних процесів [3]. При цьому, важливо розуміти, що кожен із цих елементів не працює окремо

– вони взаємопов'язані та формують єдину управлінську модель. Особливої уваги сьогодні набувають стратегічні підходи, які передбачають довгострокове бачення розвитку підприємства та формування інноваційної політики.

З теоретичної точки зору важливим є ресурсний підхід, відповідно до якого конкурентні переваги підприємства формуються завдяки ефективному використанню як матеріальних, так і нематеріальних ресурсів. До матеріальних належать фінанси, обладнання, технології, тоді як нематеріальні включають знання, досвід працівників, управлінські компетенції [4]. Саме поєднання цих ресурсів дозволяє підприємству створювати стійку основу для інноваційного розвитку.

Окремо слід відзначити теорію динамічних здібностей, яка підкреслює важливість постійної адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах це означає, що компанія повинна не лише реагувати на зміни, але й передбачати їх, формуючи гнучку систему управління [4]. Водночас сучасна практика показує, що ефективне управління інноваціями неможливе без використання гнучких підходів. Зокрема, методологія Agile дозволяє підприємствам швидко тестувати нові ідеї, коригувати рішення та адаптуватися до потреб ринку. Такі підходи активно використовуються провідними міжнародними компаніями і доводять свою ефективність у реальних умовах [3].

Важливу роль відіграє концепція відкритих інновацій, яка передбачає залучення зовнішніх партнерів, наукових установ та стартапів до процесу створення нових продуктів. Це дозволяє підприємствам скорочувати витрати на дослідження та прискорювати вихід інновацій на ринок [3].

Разом з тим, інноваційна діяльність супроводжується низкою проблем. Однією з головних є недостатній рівень фінансування, який обмежує можливості підприємств щодо реалізації інноваційних проєктів. Також суттєвою проблемою залишається низька мотивація персоналу до змін, оскільки будь-які інновації часто супроводжуються необхідністю перебудови звичних процесів [3].

Для малих і середніх підприємств додатковим викликом є обмежений доступ до інвестиційних ресурсів, що ускладнює впровадження нових технологій і продуктів [2]. Крім того, значним фактором ризику є нестабільність економічного середовища, яка знижує готовність бізнесу до довгострокових інвестицій у інновації.

Попри це, інноваційна діяльність відкриває значні можливості для розвитку підприємств. Насамперед вона дозволяє підвищити конкурентоспроможність, розширити ринки збуту та покращити якість

продукції або послуг [2]. Крім того, впровадження цифрових технологій сприяє автоматизації управлінських і виробничих процесів, що в результаті підвищує загальну ефективність діяльності підприємства. Також важливо зазначити, що сучасні інновації все більше пов'язані з концепцією сталого розвитку. Підприємства впроваджують екологічні рішення, які дозволяють зменшити негативний вплив на навколишнє середовище та водночас підвищити довіру з боку споживачів [2].

Загалом ефективне управління інноваційною діяльністю потребує системного підходу, який включає стратегічне планування, управління проектами, використання цифрових технологій, розвиток персоналу та контроль результатів [1]. Лише поєднання цих елементів дозволяє підприємству досягати стабільного розвитку та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Отже, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що інноваційна діяльність є ключовим фактором розвитку сучасного підприємства. Її ефективність залежить не лише від наявності ресурсів, але й від якості управління, рівня гнучкості організації та здатності до адаптації в умовах змінного середовища.

Список використаних джерел:

1. Іоргачова М., Ковальова О., Мартинюк О. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємства : оцінка та напрями підвищення ефективності / *Економічні горизонти*. 2026. № 1(34). С. 140–148.
2. Кучер М., Жидик А., Товт Ю., Стрілець С. Інноваційна діяльність малих та середніх підприємств : сучасні реалії / *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 4(332). С. 285–288.
3. Василик С. К., Клок О. П., Пономаренко О. О. Сучасний інноваційний менеджмент : ключові стратегії та вектори розвитку у ХХІ столітті / *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 8(8). С. 294–306. Білокіз Є. В. Теоретичні основи та сучасні тенденції розвитку системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств / *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9. С. 178–185.

Софія ВАСИЛЬЄВА,

*здобувач вищої освіти I курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність «Менеджмент»*

Науковий керівник: Тетяна ЛУНКІНА,

*д-р. екон. наук, професор,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ ТА ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

У світі багато способів передачі інформації та комунікації продавця з покупцем через рекламу. Раніше основним способом просування була реклама на біл-бордах, по телебаченню, флаери тощо. Але, в світі почали з'являтися нові технології, а з ними пришли онлайн платформи и згодом соціальні мережі. З їхньою появою почало змінюватися все, а також і підхід до комунікації продавця з покупцем, способи реклами, розповсюдження інформації. За останніми даними люди стали проводити в соцмережах в середньому 4 дні на тиждень, це стало підтвердженням, що SMM (Social Media Marketing) став важливим інструментом комунікації бізнесу з аудиторією, допомагає бізнесу розвиватися, його темпи дуже швидкі. Відомі теоретики маркетингу Ф. Котлер та К. Келлер у своїх працях, присвячених аналізу споживчої поведінки та механізмам сегментації ринку в умовах глобалізації, зазначають, що цифрові комунікації дозволяють досягти небаченого раніше рівня взаємодії з аудиторією [2].

Тож, розглянемо роль та вплив соціальних мереж на формування попиту та просування товарів, та з якими труднощами стикаються підприємці.

Соціальні мережі – насамперед онлайн-платформи для спілкування, що дозволяють створювати власний контент та тренди, розкриватися в різних напрямках, знаходити однодумців та об'єднувати їх. Соцмережі дозволять брендам заявити про себе, або показатися з іншої сторони, більше розповісти про себе, і це все может підтримуватися 24/7. В економічному плані це інструмент пошуку потенційних покупців без великих затрат. Знаходження бренду в соціальних мережах дозволяє бізнесу підвищити впізнаваність бренду, отримати зв'язок в реальному часі, знайти нових клієнтів, підвищити клієнтоорієнтованість тощо. Сьогодні присутність компанії в Instagram, TikTok Facebook чи в іншій мережі, є не просто перевагою, а навіть необхідністю для того щоб

компанія вижила на ринку конкуренції, адже люди споживають контент щодня.

Просування брендів у соціальних мережах залежить від:

1. Таргетованої реклами. Таргетована реклама - це реклама сформована на пошукових запитах та останніх переглянутих товарів, потім на основі цієї інформації в стрічці з'являється оголошення з переглянутим товаром чи послугою, від чого люди стали вважати, що телефон "підслухує" їх, хоча це просто алгоритм.

2. Інфлюенс-маркетинг або маркетинг впливу – це спосіб просування товару чи послуги через блогерів, або знаменитостей, в яких вже є аудиторія яка їм довіряє та слухає.

3. Відео контент (Reels, TikTok, Shorts) – короткі відео, які привертають увагу людей, можуть зробити тренд з бренду, тим самим піднявши попит на нього. Проте у 2025 році поведінка почала зсуватися. Алгоритми TikTok, Instagram і YouTube фіксують, що користувачі готові залишатися у відео довше, якщо в ньому є структура, сюжет або реальна користь. Відеоролики TikTok, тривалість яких перевищує одну хвилину, отримують на 63,8% більше часу перегляду, ніж відеоролики тривалістю 30-60 секунд. [1;3]

4. Соціальна комерція - це інструмент значно полегшує процес покупок через соціальні мережі, отримання відгуків та рекомендацій. Проте, просування товарів, популяризація та знаходження на «плаву»

5. Соціальна епідемія - Йона Бергер зазначив, що тренд або товар це «вірус», який може активно поширюватися. Він може початися початися з кількох людей і почати поширюватися наче вірус. Також він зазначив, що знайти приклад такої епідемії знайти легше, а ніж розпочати [4].

Хоча соціальні мережі і дають велику можливість просування брендів, але за цією легкістю ховаються і свої труднощі, що не дозволяють брендам обирати бажанні охоплення:

«Банерна сліпота» - феномен, що виникає в наслідок щоденного перегляду рекламних постів, людина перестає звертати увагу на нові пропозиції, через що, ефективність реклами знижується, а бренди стають вигадувати все більш цікаві та креативні підходи привертання уваги. Експерти з когнітивної психології Якоб Нільсен та Дональд Норман підтвердили, що через надлишок інформації користувачі підсвідомо ігнорують об'єкти, схожі на пряму рекламу [5].

Алгоритми платформ – кожна соціальна мережа має свої алгоритми, які використовують машинне навчання та аналіз великих даних (Big Data) для персоналізації контенту. Треба постійно підлаштовуватися під алгоритми, щоб уникнути блокування сторінок і тіншових банів.

Варто звернути увагу на ризики. Соціальні мережі - простір швидкої реакції. Одна помилка, негативний коментар чи чимось не задоволений клієнт - може вартувати бренду довіри споживачів, та потенційних покупців. Хоча бувають и випадки «чорної» реклами, коли негативно формує інтерес споживачів самим перевірити отриману інформацію.

Попри всі труднощі, соціальні мережі дійсно відкривають багато можливості для бізнесу. Персоналізація контенту та аналітика в реальному часі дозволяють миттєво отримувати доступ до статистики: дізнатися, хто саме дивиться контент, хто здійснює покупку та як аудиторія реагує на новий продукт та контент від бренду. Професор Мануель Кастельс, акцентує увагу на тому, що сучасна культура та економіка базуються на обміні інформації, зв'язку між брендом та клієнтом, перетворюючи споживача на активного учасника інформаційного обміну [6].

Отже, соціальні мережі на сьогодні мають важливу роль у формуванні споживчого попиту. Ефективне використання їхніх можливостей - не просто спроба бренд був на "плаву", а й можливість стати частиною стилю життя свого клієнта. Адже людина купує не просто товар, а емоцію. Вміння бренду адаптуватися під аудиторію та тренди в роботі з контентом, розуміти логіку алгоритмів - це і є формула успіху в сучасному цифровому світі.

Список використаних джерел:

1. Тренди SMM 2026: як змінюється галузь в Україні і що врахувати спеціалістам: веб-сайт. URL: <https://theinweb.media/trendy-smm-2026/> (дата звернення 19.04.2026).
2. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент: підручник. 15-те вид. Київ: Хімджест, 2016. 752 с. (дата звернення 19.04.2026)
3. Longer TikToks Get More Views, According to Data: веб-сайт. URL: <https://buffer.com/resources/longer-tiktoks-get-more-views-data/> (дата звернення 19.04.2026).
4. Бергер Й. Заразний: Психологія віральності. Чому одні ідеї стають популярними, а інші – ні. Харків: Vivat, 2018. 240 сс. (дата звернення 19.04.2026)
5. Нільсен Я., Норман Д. Дослідження візуальної уваги та банерної сліпоти: веб-сайт. URL: <https://www.nngroup.com/articles/banner-blindness-old-and-new-findings/> (дата звернення 19.04.2026).
6. Кастельс М. Становлення суспільства мереж. Інформаційна епоха: економіка, суспільство та культура. Т. 1. Київ: Вакуум, 2010. 612 с. (дата звернення 19.04.2026)

*Анастасія ВОЛИНСЬКА,
I курс, 116 група, спеціальність «Менеджмент»,
ЧНУ ім. Петра Могили
Науковий керівник: Тетяна ЛУНКІНА,
д-р економічних наук, професор,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

ВПЛИВ ІНФЛЯЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА РІВЕНЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ

У сучасній Україні інфляція стала звичним явищем, але водночас дуже відчутним для кожної людини. Вона проявляється у постійному зростанні цін на продукти, послуги, транспорт, комунальні платежі та інші необхідні речі. В умовах макроекономічної нестабільності, яка пов'язана з воєнними подіями, економічними труднощами та змінами на світових ринках, інфляція посилюється і стає одним із головних факторів, що визначають рівень життя населення. Люди змушені постійно підлаштовуватися під нові ціни, змінювати свої витрати та обмежувати споживання.

Головна проблема інфляції полягає в тому, що вона знижує реальну купівельну спроможність доходів. Тобто якщо зарплата або пенсія формально зростає, цього часто недостатньо, щоб компенсувати подорожчання товарів і послуг. У результаті чого, люди можуть дозволити собі менше, ніж раніше. Особливо це помітно у витратах на продукти харчування, які займають значну частину бюджету українських сімей. Як зазначається у дослідженні Л. Богуша [1], рівень зайнятості та доходів відіграє важливу роль у забезпеченні якості життя. Проте інфляція значною мірою знецінює ці доходи, що не дозволяє населенню відчутти реальне покращення свого добробуту.

Інфляція також по-різному впливає на різні групи населення. Найбільше страждають люди з фіксованими доходами — пенсіонери, студенти, працівники бюджетної сфери. Вони мають обмежені можливості збільшити свої доходи, тому підвищення цін для них означає пряме погіршення рівня життя. Водночас люди з вищими доходами або ті, хто має власний бізнес чи додаткові джерела прибутку, можуть легше адаптуватися до інфляційних процесів. Таким чином, інфляція посилює соціальну нерівність і створює розрив між різними верствами населення.

Важливим є і те, що інфляція впливає на поведінку людей. У періоди швидкого зростання цін населення намагається швидше витратити

гроші або купувати товари “про запас”, побоюючись подальшого подорожчання. Це, у свою чергу, ще більше стимулює зростання цін. Також люди починають менше заощаджувати, оскільки гроші швидко втрачають свою цінність. Це негативно впливає на фінансову стабільність домогосподарств і економіку в цілому.

З іншого боку, інфляція тісно пов'язана з діяльністю підприємств. Через зростання цін на сировину, енергію та логістику підприємства змушені підвищувати ціни на свою продукцію. Як зазначають О. Гречко та В. Марков [2], це ускладнює роботу бізнесу, знижує прибутковість і змушує підприємства скорочувати витрати. Це означає скорочення працівників або замороження зарплат, що ще більше погіршує ситуацію для населення. Таким чином, інфляція впливає не лише прямо, через ціни, а й опосередковано — через ринок праці.

В умовах війни інфляційні процеси в Україні мають свої особливості. Порушення постачання товарів, руйнування підприємств, нестабільна робота транспорту та енергетики призводять до того, що ціни можуть різко змінюватися. Як підкреслюють S. Shults і A. Yanovych [3], у різних регіонах ситуація може відрізнятись, і в деяких випадках населення стикається не лише з високими цінами, а й з дефіцитом окремих товарів. Це значно ускладнює повсякденне життя людей і знижує його якість.

Разом з тим, економіка поступово адаптується до нових умов. Розвиток технологій, цифровізація, підтримка бізнесу та міжнародна допомога допомагають частково стабілізувати ситуацію. Як зазначають М. Кизим та ін. [4], структурні зміни в економіці можуть зробити її більш стійкою до криз, але це потребує часу та послідовної державної політики.

Статистичні дані наочно показують масштаби проблеми. За інформацією Державної служби статистики України [5], у 2022 році інфляція в Україні становила 26,6%, що стало одним із найвищих показників за останні роки. У 2023 році вона знизилася приблизно до 5,1%, що свідчить про певну стабілізацію, однак у 2024 році знову спостерігалось зростання цін. Це означає, що економічна ситуація залишається нестабільною, а населення й надалі відчуває вплив інфляції. У 2025 році інфляція в Україні знову зросла і становила близько 8%, що свідчить про посилення інфляційного тиску. У 2026 році вона залишається на відносно високому рівні (приблизно 7–8%), що підтверджує збереження нестабільності економічної ситуації та подальший вплив інфляції на населення.

Отже, інфляція в Україні є серйозною проблемою, яка прямо впливає на рівень життя населення. Вона зменшує реальні доходи, змушує людей змінювати свою поведінку, посилює нерівність і створює

додаткові труднощі в умовах нестабільної економіки. Для покращення ситуації необхідно не лише стримувати зростання цін, а й підвищувати доходи населення, підтримувати зайнятість і забезпечувати соціальний захист. Лише комплексні дії держави можуть допомогти зменшити негативний вплив інфляції та підвищити рівень життя населення України.

Список використаних джерел:

1. Богуш Л. Вплив сфери зайнятості на відтворення та підвищення якості життя населення. *Via ecomotica*. 2025. № 11. С. 28–34. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-11-4> (дата звернення: 31.03.2026).

2. Гречко О. Ю., Марков В. С. Вплив інфляційних процесів на діяльність підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-01> (дата звернення: 31.03.2026).

3. Shults S., Yanovych A. Виклики і загрози розвитку регіональних споживчих ринків та їх вплив на якість життя населення в умовах воєнного стану. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Т. 4, № 18. С. 540–550. URL: <https://doi.org/10.32750/2025-0444> (дата звернення: 31.03.2026).

4. Вплив структурних інфраструктурних змін на забезпечення резильєнтності якості життя населення: теоретичні аспекти / М. О. Кизим та ін. *електронний журнал Ефективна економіка*. 2025. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.12> (дата звернення: 31.03.2026).

5. Державна служба статистики України. Індекс споживчих цін в Україні. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 31.03.2026).

Олександр ГАЛКІН

1 курс, спеціальність «Менеджмент»

ЧНУ ім. Петра Могили

Науковий керівник: Тетяна ЛУНКІНА

д-р екон. наук, професор,

ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

ВПЛИВ ЗАПУСКУ ІНТЕРНЕТ МАГАЗИНУ НА ОБСЯГИ ПРОДАЖІВ МАЛОГО РОЗДРІБНОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах розвиток малого бізнесу дедалі тісніше пов'язаний із цифровими технологіями та змінами у способах купівлі товарів і послуг. В Україні мале роздрібне підприємство визначено як одна з основ економіки, а держава окремо закріпила курс на його відновлення, сталий розвиток і цифрову трансформацію.

Тому, розглядаючи новий напрям у діяльності малого роздрібного бізнесу, варто, насамперед, звернутися до поняття електронної комерції (англ. e-commerce). За українським законодавством це форма торгівлі товарами та послугами, що здійснюється із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій і охоплює фінансові та торгові транзакції, а також пов'язані з ними бізнес-процеси, [1].

Електронна комерція на сьогодні є важливим елементом цифрової економіки. Національний банк України зазначає, що в Україні вона демонструє високу динаміку розвитку та стимулює зростання кількості й обсягів безготівкових операцій, а урядові документи щодо МРБ (Малий Роздрібний Бізнес) розглядають цифрову трансформацію як окремий напрям державної підтримки бізнесу [2].

З моменту виокремлення онлайн-торгівлі в окремий напрям сформувалися кілька основних векторів її впливу на продажі малого роздрібного бізнесу. Найчастіше їх можна звести до таких як:

- розширення географії продажів, коли бізнес виходить за межі локального ринку та може працювати з покупцями з інших регіонів або навіть з іноземними ринками;
- оптимізація витрат, адже цифрові канали торгівлі та спрощення торговельних процедур зменшують частину прямих і непрямих витрат;
- персоналізація взаємодії з клієнтом, коли цифрові сервіси та робота з даними користувача дають змогу формувати більш адресні пропозиції;

- функціональна доступність, тобто можливість приймати замовлення дистанційно без прив'язки до фізичного режиму роботи торгової точки [3].

Запуск інтернет-магазину, як і будь-який інший напрям, має низку викликів. Одним із них є висока конкуренція на ринку цифрової торгівлі, адже розвиток малого роздрібного підприємництва загалом відбувається в умовах посилення ринкової конкуренції. Також важливою проблемою залишається нестача цифрових навичок і практичного досвіду, оскільки запуск онлайн-продажів потребує роботи з цифровими інструментами, аналітикою та онлайн-сервісами.

Другим великим викликом є захист персональних даних. Українське законодавство прямо регулює обробку персональних даних і спрямоване на захист прав людини та недоторканність приватного життя. У документах Національного банку України також підкреслено, що безпека обміну даними, захист інформації та мінімізація ризику шахрайства є критично важливими для сучасних цифрових сервісів. Якщо покупець не впевнений у надійному захисті своїх даних, це безпосередньо знижує готовність оформлювати онлайн-замовлення [4].

Третім викликом є логістика та довіра покупця. У матеріалах Міністерства економіки України логістика визначається як система послуг, що підтримує переміщення товарів, зокрема через складські, брокерські та експрес-доставні операції, а також через обробку даних і інформації. У тому ж ряді офіційних матеріалів держава окремо підкреслює важливість механізмів довіри до сайтів роздрібною торгівлі, оскільки для онлайн-продажів репутація та надійність сервісу є не менш важливими, ніж сам товар [5].

Попри перелічені виклики, онлайн-торгівля відкриває для малого бізнесу нові можливості для розвитку. Нижче наведено декілька з них.

Цифровізація. Перехід до власної онлайн-платформи дає змогу підприємцю працювати не лише в межах однієї локації, а й використовувати цифрові інструменти для розвитку бізнесу та доступу до нових клієнтів. У Стратегії Кабінету Міністрів України передбачено цифровий моніторинг, автоматичну оцінку бізнес-планів, онлайн-інструменти для їх створення та ширший доступ МП (малі підприємства) до підтримки через цифрові сервіси. Поєднання онлайн-і офлайн-каналів. Інтернет-магазин може доповнювати фізичну точку продажу, оскільки державна стратегія розвитку МП орієнтує бізнес на активніше використання цифрових сервісів і на посилення взаємодії між підприємцями та державою в цифровому форматі [6].

Автоматизація процесів. Сучасні цифрові інструменти дають змогу підприємцям краще відстежувати продажі, обробку замовлень і

взаємодію з клієнтами. У Стратегії також йдеться про електронні рахунки, миттєві платежі, цифрову аналітику та використання великих даних і штучного інтелекту для розвитку МП [6].

Отже, проведене узагальнення показує, що запуск інтернет-магазину може позитивно впливати на обсяги продажів малого роздрібного бізнесу за умови, що підприємство одночасно працює над цифровими навичками, безпекою даних, довірою покупців і якісною логістикою. Саме ці фактори формують реальну основу для стабільного зростання онлайн-продажів у малому бізнесі в Україні.

Список використаних джерел:

1. Про електронну комерцію. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/675-19> (дата звернення: 07.04.2026).

2. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finteh2025.pdf (дата звернення: 07.04.2026).

3. *Електронна комерція: дослідження щодо розвитку інфраструктури електронної комерції* / Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України; Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH; Фонд підтримки реформ в Україні. URL: <https://new.me.gov.ua/download/464a458c-6dcc-4096-bc39-0e38e9c4f771/file.pdf> (дата звернення: 07.04.2026).

4. Про захист персональних даних. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17> (дата звернення: 07.04.2026).

5. Робоча програма для мікро-, малих та середніх підприємств / Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=40e8eee2-b4b1-4e45-9baf-c9e4451eb21d&lang=uk-UA&title=RobochaProgramaDliaMikro-MalikhTaSerednikhPidprimstv> (дата звернення: 07.04.2026).

6. *Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках* : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.08.2024 № 821-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/821-2024-p> (дата звернення: 07.04.2026).

Дмитро ДЕЙНІЧЕНКО

1 курс, 116 група,

ЧНУ ім. Петра Могили

Науковий керівник: Тетяна ЛУНКІНА,

д-р екон. наук, професор,

ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

ВПЛИВ БІТКОІНУ НА ЕКОНОМІКИ КРАЇН: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Світова економіка сьогодні змінюється швидше, ніж будь-коли раніше. З'являються нові фінансові сектори, які важко було уявити ще двадцять років тому, і всі вони так чи інакше пов'язані з цифровими технологіями. Раніше, коли більшість із нас думала про економіку, в голові виникали образи нафтових вишок, заводів, графіків на біржових табло або сухих прогнозів аналітиків. Але за останні десятиліття картина суттєво змінилась: поруч із сировиною та важкою промисловістю з'явилися передові технології, децентралізовані системи та фінансові інновації, які реально впливають на бюджети цілих країн. І тут варто поговорити про Біткоїн, явище, яке почалось у 2009 році й досі не вщухає.

Біткоїн відноситься до так званої нової економіки, тобто до сфери, де головним ресурсом є не вугілля чи нафта, а знання, математика та криптографія. По суті, це ціла екосистема: тут є майнери з їхнім обладнанням, розробники які пишуть код, фахівці з кібербезпеки, і керуючі активами. Кожен із них платить податки, отримує зарплату, створює продукт. Це реальна економічна діяльність, хоч і незвична для нашого традиційного сприйняття.

Дослідники по-різному намагаються класифікувати криптоактиви. Найпоширеніший підхід розглядає Біткоїн одразу з трьох різних сторін як інвестиційний інструмент, технологічну платформу і як платіжний сервіс. При цьому важливу роль відіграють і медіа, і освіта: саме від того, наскільки люди розуміють, що таке криптовалюта, залежить її подальше поширення [1].

Варто зазначити що проблем в цьому напрямленні вистачає. Найбільша з них, яку потрібно виділити, це консерватизм державних інститутів. Чинovníки, які мали б розробляти закони у цій сфері, часто просто не розуміють, про що йдеться, або ще гірше, вважають усе це черговою «бульбашкою». Кваліфікованих людей, здатних грамотно написати відповідне законодавство, катастрофічно мало. Звідси й друга

проблема: відсутність нормальної нормативної бази, яка б захищала інвесторів і давала зрозумілі правила гри. Без цього весь сектор висить у повітрі. Остання проблема, це волатильність. Коли курс може злетіти чи впасти на десятки відсотків за лічені дні, складно сприймати Біткоїн як щось, чим можна розраховуватись у кав'ярні [2].

І все ж рух уперед є. США, Канада, Німеччина, Франція, Сінгапур так чи інакше легалізували роботу з криптовалютами. А Сальвадор пішов ще далі й зробив Біткоїн повноцінним законним платіжним засобом. Результат виявився цілком відчутним: вартість міжнародних переказів впала, а це важливо, адже перекази від емігрантів складають 22,7% ВВП країни. Туризм зріс на 22%, а урядовий гаманець Chivo дозволив людям переказувати гроші без комісії. Звісно, не все пройшло ідеально, але загалом експеримент показав, що це працює [3].

Є ще один цікавий ефект: конкуренція з Біткоїном підштовхує центральні банки до створення власних цифрових валют. Це важливо не лише з технологічної точки зору, а й з погляду фінансового суверенітету та прозорості бюджетів. Плюс це відкриває нові можливості для міжнародної співпраці, полегшуючи транскордонні проекти та стимулюючи розвиток ІТ та енергетики.

Підсумовуючи: вищесказане, варто відмітити, що попри всі складнощі, потенціал тут справді великий. Якщо позбутися застарілих упереджень, вибудувати нормальний правовий захист і розвивати міжнародні партнерства, криптоекономіка може стати серйозним двигуном зростання. Країни, які зрозуміють це раніше за інших, отримають реальну перевагу.

Список використаних джерел

1. Cryptocurrencies and central bank digital currencies in global perspective. *MDPI*. URL: <https://doi.org/10.3390/jrfm18110644> (date of access: 31.03.2026).

2. Дученко М. М., Павленко Т. В. Вплив криптовалют на економіку країни. *Головна*. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/150.pdf (дата звернення: 10.11.2018)

3. Людмила Ж. Легалізація криптовалюти – в яких країнах дозволено обіг цифрових активів. *Finteco*. URL: <https://finteco.com.ua/article/6238-lehalizatsiia-kryptovaliuty-v-iaakyh-krainakh-dozvoleno-obih-tsyfrovykh-aktyviv/> (дата звернення: 16.11.2024).

4. The impact of bitcoin on financial stability in emerging markets. *Journal of international financial markets*. 2023. No. 84.

Юлія ДЕМИТЕР,
здобувач вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник: Костянтин НЕТУДИХАТА,
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки управління конкурентоспроможністю підприємства набуває особливої актуальності. Посилення конкуренції, динамічні зміни зовнішнього середовища, глобалізаційні процеси та зростання вимог споживачів зумовлюють необхідність постійного вдосконалення діяльності підприємств і пошуку ефективних управлінських рішень.

Конкурентоспроможність підприємства визначає його здатність ефективно функціонувати на ринку, утримувати та розширювати власні позиції, забезпечувати стабільний розвиток і досягати стратегічних цілей. Вона формується під впливом як внутрішніх факторів (ресурсного потенціалу, рівня організації управління, інноваційності), так і зовнішніх (конкурентного середовища, економічних умов, поведінки споживачів).

Управління конкурентоспроможністю передбачає цілеспрямований вплив на ключові аспекти діяльності підприємства, зокрема якість продукції або послуг, цінову політику, маркетингову діяльність, інноваційний розвиток та ефективність операційних процесів. Важливим є також своєчасне виявлення загроз і можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі, та адаптація до них [1, с. 214].

Отже, ефективне управління конкурентоспроможністю є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку підприємства, підвищення його економічної ефективності та зміцнення позицій на ринку.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю ґрунтується на стратегічному підході, інноваційності, використанні цифрових технологій та орієнтації на споживача. Вона передбачає комплексне врахування внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішніх факторів ринку, що дозволяє забезпечити довгостроковий розвиток і зміцнення ринкових позицій.

Поняття конкурентоспроможності розглядається з різних теоретичних підходів. Зокрема, представники ліберальної концепції

тракують конкурентоспроможність як саморегульований механізм організації виробництва, у якому втручання держави є мінімальним. Засновниками цього напрямку вважаються А. Сміт і Д. Рікардо, а подальший розвиток ідей забезпечили Ф. Гаєк та Е. Чемберлін [2, с. 25].

Водночас представники соціально-економічного підходу підкреслюють необхідність державного регулювання конкурентоспроможності та посилення її соціальної складової, акцентуючи увагу на забезпеченні балансу між економічною ефективністю і суспільними інтересами.

Конкурентоспроможність – це здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, витримувати конкуренцію та забезпечувати кращі або привабливіші умови для споживачів порівняно з іншими учасниками ринку за рахунок якості, ціни, інновацій, сервісу чи інших переваг. Конкурентоспроможність залежить не лише від якості продукції, а й від рівня доходів споживачів, що визначає їхню купівельну спроможність.

Отже, управління конкурентоспроможністю забезпечує підприємству можливість підтримувати лідерські позиції на ринку та досягати успіху навіть за високої конкурентної активності. Найважливішими факторами управління конкурентоспроможністю залишаються наступні складові:

- Систематичний контроль завдань і перспектив дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринку та обирати найефективніші шляхи розвитку.

- Інноваційна спрямованість. Впровадження нових технологій, продуктів та методів роботи дає підприємству конкурентні переваги.

- Структурна перебудова. Удосконалення організаційної структури й внутрішніх процесів підвищує результативність діяльності компанії [3, с. 129].

Управління конкурентоспроможністю підприємства є складним і багатограним процесом, що потребує системного підходу до формування та реалізації управлінських рішень. Воно охоплює аналіз внутрішнього потенціалу підприємства, оцінку впливу зовнішнього середовища та визначення ефективних напрямів розвитку [4, с. 319].

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності можливе за умови раціонального використання ресурсів, впровадження інновацій, підвищення якості продукції або послуг і орієнтації на потреби споживачів. Водночас важливу роль відіграє здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та ефективно реагувати на виклики конкуренції.

Таким чином, ефективне управління конкурентоспроможністю сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню його економічних результатів і забезпеченню довгострокового розвитку.

Список використаних джерел:

1. Дмитришин Б. В., Боровий М. В. Бізнес-аналітика та її роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Центральнотуркменський національний технічний університет. 2020. С. 214-220.

2. Євтушенко Н.О., Гурін Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес №3-4. 2022. С. 24-28 с.

3. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір. №156. 2025. 129-135 с.

4. Golovchenko, O., Saiensus, M., Sorokoumov, G., Onofriichuk, O., Zubko, O. and Liu, L. (2022). Management of Efficiency and Competitiveness of Enterprises. Econ. Aff., 67(03): 317-326. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89606> (дата звернення 18.04.2026).

УДК: 330.131.7

Катерина ДУДЕНКО,

*здобувач вищої освіти I курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність «Менеджмент»*

Науковий керівник: Тетяна ЛУНКІНА,

*д-р екон. наук, професор,
ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

СУЧАСНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ В НЕСТАБІЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Сучасний стан економічного середовища в Україні на сьогодні доцільно трактувати як стан «перманентної турбулентності» або «екстремальної невизначеності». Події останніх років наочно продемонстрували: класичні інструменти хеджування ризику в безсилі перед хаосом, що не здатна прорахувати жодна формула. Старі "паперові" стратегії стали історією, а на зміну їм прийшла гранична гнучкість процесів. Тільки така динамічна модель дозволяє бізнесу

втриматися наплаву, коли доводиться в реальному часі реагувати на блекаути, розрив логістикита раптові зміни в настроях покупців [2;5]

Аналіз макроекономічного тла через призму звітів Національного банку України висвітлює безпрецедентний масштаб безпекових загроз [3]. Прямі втрати приватного сектору від бойових дій вимірюються сотнями мільярдів доларів, проте не менш руйнівним є «тихий» ризик логістичної ізоляції. Зокрема, порівняльна динаміка 2024–2025 років демонструє критичне зростання вартості експортної логістики – у 3–4 рази, що практично "випалило" рентабельність ключових галузей [5]. У таких умовах ключовим стає вибір між реактивним та проактивним підходами до управління. Реактивний підхід, притаманний багатьом консервативним структурам, передбачає дію лише після настання ризикової події, що у воєнний час часто призводить до фатальних затримок. На противагу цьому, проактивний менеджмент фокусується на створенні сценаріїв «що, якщо», дозволяючи компаніям мати готові алгоритми релокації або альтернативного енергозабезпечення ще до критичного моменту.

Для наочного розуміння різниці між проактивним та реактивним підходами наведено в порівняльній таблиці 1.

Таблиця 1.

Параметр порівняння	Реактивний підхід (модель «ліквідації»)	Проактивний підхід (модель «запобігання»)
Принцип дії	Дія ініціюється як відповідь на кризову подію, що вже відбулася	Дія ґрунтується на прогнозних індикаторах до моменту настання кризи
Часовий вектор	Орієнтація на минулий досвід та виправлення помилок	Фокус на майбутніх сценаріях та підготовці ресурсів
Вплив на ресурси	Високі витрати на подолання наслідків та відновлення стабільності	Оптимальні витрати на превентивне хеджування та резервування
Управлінська мета	Повернення системи до докризового стану	Трансформація системи для виходу на новий рівень стійкості
Ефективність	Ефективний лише в умовах низької інтенсивності змін	Безальтернативний у стані «екстремальної невизначеності»

Джерело: сформовано автором на основі [2;5]

Порівняльний аналіз ключових категорій ризику свідчить про те, що успіх підприємства в умовах воєнного стану безпосередньо залежить від швидкості переходу до проактивних методів менеджменту. Впровадження стратегій територіальної децентралізації, фінансового хеджування та технологічної автономії дозволяє не лише нівелювати

загрози фізичного та логістичного характеру, а й забезпечити операційну стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі.

Слід розглянути міжнародний досвід та стратегічну автономію Європейського Союзу, яка стала відповіддю на глобальну турбулентність. Згідно з даними Eurostat, після стрибка інфляції в єврозоні, яка у 2023 році сягала пікових 10,6%, країни ЄС радикально змінили підходи до промислових ризиків через план REPowerEU [4]. Якщо європейські компанії зараз більше зосереджені на регуляторних ризиках, таких як Директива CSRD щодо звітності сталого розвитку або механізм вуглецевого коригування CBAM, то український бізнес змушений балансувати між цими євроінтеграційними вимогами та загрозами фізичного знищення. Це створює унікальну ситуацію, де вітчизняний ризик-менеджмент має бути вдвічі ефективнішим, враховуючи як воєнну складову, так і необхідність майбутньої відповідності екологічним стандартам ЄС, ігнорування яких може коштувати експортерам додаткових 20-30% митних нарахунків.

Важливо розуміти, що проактивне управління безпосередньо впливає на капіталізацію бізнесу. За даними аналітичних центрів, компанії, що інвестували в автономність та «хмарні» IT-рішення, продемонстрували майже 100% безперервність процесів навіть під час обстрілів, тоді як реактивні гравці втрачали до 40% робочого часу через простої [5]. Крім того, неможливо ігнорувати кадровий голод, який став системним ризиком 2025 року. Кількість претендентів на вакансії у промисловості скоротилася вдвічі, що змушує менеджмент інтегрувати у стратегію ризиків витрати на перенавчання персоналу та цифровізацію функцій [1].

Отже, можна стверджувати, що в нестабільній економіці перемагає не той, хто володіє найбільшими активами, а той, хто є найбільш адаптивним. Різниця між реактивним гасінням пожеж та проактивним сценарним моделюванням на сьогодні вимірюється здатністю підприємства зберігати функціональність у точці критичного напруження. Синтез унікального українського досвіду виживання з жорсткими європейськими стандартами стійкості формує нову парадигму ризик-менеджменту, де діджиталізація та стратегічна гнучкість є єдиними гарантами інтеграції у глобальний економічний простір.

Список використаних джерел:

1. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 22.04.2026).
2. Глущенко Л. Д., Лесько О. Й., Бальзан М. В. Бізнес-планування та управління фінансовими ресурсами: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2023. 145 с.
3. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність: грудень 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2024-roku> (дата звернення: 22.04.2026).
4. REPowerEU: Joint European Action for more affordable, secure and sustainable energy // European Commission. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP__22__3131 (дата звернення: 22.04.2026).
5. Mayer H., Yi L., Chui M. Risk Management and Resilience in High-Volatility Economies : звіт. McKinsey & Company. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights> (дата звернення: 22.04.2026).
6. Strategic Autonomy and Energy Risks in the EU: Lessons for 2025 // Bloomberg. 2025. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2025-01-15/eu-energy-strategy-risk-assessment> (дата звернення: 22.04.2026).

УДК 331

Дар'я ДЯЧЕНКО,

*здобувачка вищої освіти I курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність «Менеджмент»*

Науковий керівник: Тетяна ЛУНКІНА,

*д-р. екон. наук, професор,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

Продуктивність праці є одним із найважливіших показників розвитку економіки будь-якої країни, оскільки вона відображає ефективність використання трудових ресурсів та рівень виробництва продукції або послуг за одиницю часу. В Україні це питання є особливо актуальним, адже рівень продуктивності праці залишається значно нижчим, ніж у більшості країн Європейського Союзу. Це безпосередньо впливає на рівень заробітних плат, темпи економічного зростання,

інвестиційну привабливість держави та загальний рівень життя населення.

Проблему продуктивності праці досліджували багато відомих економістів. Ще Адам Сміт [1] підкреслював важливість поділу праці як основного чинника зростання ефективності виробництва. Девід Рікардо [4] розглядав продуктивність у контексті міжнародної спеціалізації та порівняльних переваг країн. Карл Маркс [2] аналізував її залежність від розвитку техніки та організації виробництва. У сучасній економічній науці, зокрема в роботах Пітера Друкера [3], наголошується на ролі менеджменту, інновацій та цифрових технологій у підвищенні продуктивності праці. Українські наукові установи, такі як Інститут економіки та прогнозування Національна академія наук України, також досліджують вплив інвестицій, модернізації та реформ на економічну ефективність [5].

На сьогодні продуктивність праці в Україні залишається однією з найнижчих у Європі. За оцінками міжнародних організацій, ВВП на одного зайнятого в Україні становить приблизно 20–25 тис. доларів США на рік, тоді як у країнах ЄС цей показник перевищує 80–100 тис. доларів. Таким чином, продуктивність праці в Україні є у 3–4 рази нижчою, ніж у середньому в ЄС, і приблизно у 6–8 разів нижчою, ніж у провідних економіках, таких як Німеччина або Франція. Це означає, що українські працівники виробляють значно менше продукції за той самий час, що безпосередньо впливає на рівень доходів населення та темпи економічного розвитку країни [6].

Причинами низької продуктивності праці є низка економічних і соціальних факторів. Серед них можна виділити застарілу матеріально-технічну базу підприємств, недостатній рівень автоматизації та цифровізації виробництва, низький обсяг інвестицій в економіку, а також наслідки військових дій, які призвели до руйнування інфраструктури. Також важливими чинниками є трудова міграція, недостатня ефективність управління підприємствами та невідповідність системи освіти потребам ринку праці.

Низька продуктивність праці має низку негативних наслідків. Вона спричиняє низький рівень заробітних плат, зниження конкурентоспроможності української продукції, залежність від імпорту, уповільнення економічного зростання та відтік працездатного населення за кордон.

Для підвищення продуктивності праці в Україні необхідно здійснити комплекс економічних реформ. Насамперед, слід модернізувати виробництво, впроваджувати сучасні технології та автоматизацію, залучати інвестиції та розвивати інноваційні галузі. Важливим є також

удосконалення системи освіти та професійної підготовки кадрів, підтримка малого та середнього бізнесу, а також створення умов для повернення трудових мігрантів.

Отже, підвищення продуктивності праці є ключовим завданням для економічного розвитку України. Лише за умови впровадження інновацій, модернізації виробництва та ефективного управління можна досягти зростання конкурентоспроможності економіки та підвищення рівня життя населення.

Список використаних джерел:

1. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ: Основи, 2001. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Дослідження_про_природу_і_причини_багатства_народів (дата звернення: 06.04.2026).

2. Маркс К. Капітал. Критика політичної економії. Київ : Держполітвидав, 1983. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Капітал_\(Маркс\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Капітал_(Маркс)) (дата звернення: 06.04.2026).

3. Drucker P. F. The Practice of Management. New York : Harper & Row, 1954. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/The_Practice_of_Management (дата звернення: 06.04.2026).

4. Рікардо Д. Начала політичної економії та оподаткування. Київ : Основи, 1993. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Девід_Рікардо (дата звернення: 17.04.2026).

5. Національна академія наук України. Інститут економіки та прогнозування НАН України. Наукові дослідження соціально-економічного розвитку України– Київ: НАН України. URL: <https://www.ief.org.ua> – (дата звернення: 06.04.2026).

6. Світовий банк. GDP per person employed (constant 2021 PPP \$) – Ukraine // World Development Indicators. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.GDP.PCAP.EM.KD?locations=UA> (дата звернення: 27.04.2026)

*Анна ЗАЛЮБОВСЬКА,
здобувачка вищої освіти I курсу навчання рівня «Бакалавр»,
спеціальність «Менеджмент»
Науковий керівник: Тетяна ЛУНКІНА,
д-р. екон. наук, професор,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Управління проєктами в умовах невизначеності є актуальним, тому що саме це дослідження підсилюється потребою в адаптивних інструментах, які дозволяють перетворити цю невизначеність на конкурентну перевагу, особливо в контексті швидкого розвитку технологій. Повномасштабна війна, економічна нестабільність, інфраструктурні перебої з ймовірністю відключень енергії 0,6–0,7 та міграцією майже 6 млн переселенців створюють складне середовище, де саме потім управління проєктами це та проблема коли організації працюють у невизначених умовах, їм доводиться стикатися з різними ризиками, які можуть вплинути саме на успішність.

Загалом слід зазначити, що невизначеність – це ситуація або подія, яка трапляється, і може мати позитивний або негативний вплив на будь-які параметри проєкту як графік, вартість або якість результатів. Наприклад, у дослідженні, проведеному вченими Ф. Бьоле; Е. Гайдлінгом; Ю. Шопером в якому було обстежено 5400 програмних проєктів ІТ, було виявлено, що понад 50% проєктів перевищили свої бюджети, більше половини проєктів зменшили свій обсяг, а майже 20% проєктів не досягли бажаних результатів [4].

Однією з основних характеристик управління проєктами в умовах невизначеності є співпраця та комунікація в команді. Адже саме взаємодія між членами команди сприяє обміну знаннями та ідеями, що може допомогти знайти оптимальні рішення для розв'язання проблем. Активне залучення всіх учасників проєкту до прийняття рішень підвищують ефективність роботи команди. Наразі непередбачувані обставини можуть виникнути в будь-який момент, і треба навчатись не лише технічних знань, а й здатності приймати рішення у стресових умовах. Поява пандемії COVID-19 суттєво змінила підходи до управління проєктами, що спонукало до активного впровадження інтеграції штучного інтелекту. Адже, зараз в сучасному бізнес-середовищі багато проєктів стикалися з серйозними труднощами, які призвели до їх повного зупинення. Економічні втрати, що виникли

внаслідок цих проблем, стали причинами банкрутства значної кількості компаній та, як наслідок, їх закриття. Попри розвиток теорії та практики, проекти часто стикаються з низкою проблем, серед яких, перевищення термінів і бюджету, недосягнення бізнес-цілей, незадоволеність зацікавлених сторін та проблеми сталого розвитку. Відтоді як управління проектами почало активно застосовуватися у 1970-х роках у таких галузях, як оборона, аерокосмічна промисловість, будівництво та фармацевтика. Для аналізу невизначеності в проектах дослідники використовували комбінацію методів, що дозволяє отримати як кількісні, так і якісні результати.

Основою став систематичний літературний огляд (SLR), проведений за методологією PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) – це методологія та набір стандартів, які допомагають дослідникам проводити систематичні літературні огляди прозоро і структуровано [5]. Спочатку було визначено ключові слова, які охоплюють поняття «невизначеність», «SD-проекти», «причини», «типи» та «виклики», і проведено пошук у базі даних Scopus. Після відбору високоякісних статей застосовувався науково-метричний аналіз (scientometric analysis) за допомогою VOSviewer (VOS – візуалізація схожості, viewer – переглядач або інструмент для перегляду) [5]. Цей метод дозволив виявити основні тенденції та наукові пріоритети в темі невизначеності, провести аналіз співвиникнення ключових слів, визначити взаємозв'язки між країнами та регіонами, а також оцінити вплив конкретних статей і журналів. Паралельно проводився якісний аналіз, який передбачав детальне вивчення повних текстів відібраних статей для глибшого розуміння причин, типів та викликів невизначеності в SD-проектах. Цей підхід дав змогу класифікувати джерела невизначеності на зовнішні, внутрішні та додаткові фактори та виділити ключові виклики, що ускладнюють управління.

В умовах невизначеності також важливо впроваджувати інноваційні методи управління, наприклад з ШІ, які заохочують підхід до роботи над проектами. Оскільки ШІ стає все більш інтегрованим в управління проектами, компетенції, необхідні для ефективного управління, зміщуються від традиційних навичок до тих, які підкреслюють адаптивність, гнучкість і стратегічну інтеграцію технологій. Керівники проектів повинні сприймати гнучкість як міру ефективності, зосереджуючись на швидких змінах планування проекту та активному залученні клієнтів, щоб впоратися з проблемами. З огляду на потенційний вплив ШІ на сталість, менеджери проектів повинні розвивати компетенції в управлінні сталими проектами, гарантуючи, що проекти відповідають етичним стандартам і цілям сталого розвитку.

На основі проведених досліджень з'ясовано, що застосування цих моделей управління на основі ціннісного підходу є ефективним інструментом для проєктів. Така інтеграція дозволяє організаціям не лише знижувати ризики, але й використовувати виникаючі можливості для розвитку і вдосконалення проєктів.

Список використаних джерел:

1. Циганенко Г. В. Управління проєктами в умовах нестабільності: виклики та адаптивні стратегії. *Наукові перспективи*. 2025. № 11 (65). С. 990–1001.
2. Management of innovative projects and products in the conditions of digitalization and turbulent environment / Gryshchenko I. et al. *Economic Synergy*. 2025. № 4. URL: <https://es-journal.in.ua/article/view/335833> (accessed: March 27, 2026).
3. Tackling Requirements Uncertainty in Software Projects: A Cognitive Approach. *International Journal of Cognitive Computing in Engineering*. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.ijcce.2021.10.003>
4. Uncertainty in the Planning Phase of Public Projects—Its Scope, Consequences, and Possible Remedies / Radujkovic M. et al. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13, iss. 6. <https://doi.org/10.3390/admsci13060145>
5. Zhang M., Antwi-Afari M. F. Uncertainty in Software Development Projects: A Review of Causes, Types, Challenges, and Future Research Directions. *Aston Publications Explorer*. 2025. July. URL: <https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/47942/> (accessed: March 27, 2026).

УДК 005.966

*Анастасія КОБЕРЗНЄВА,
I курс, спеціальність «Менеджмент»
Науковий керівник: Тетяна ЛУНКІНА,
д-р екон. наук, професор,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв*

УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Управління кар'єрою працівників на підприємстві відіграє важливу роль, тому, що сьогодні умови праці постійно змінюються, і людям недостатньо просто виконувати свої обов'язки адже вони хочуть розвиватися та бачити перспективу. Якщо працівник розуміє що в нього є перспектива зростати, створювати нові навички та підвищувати свій рівень, він ставить до роботи більш відповідально та зацікавлено.

З іншого боку для підприємства, це теж має велике значення. Коли керівництво допомагає працівникам зростати, вони фактично інвестують у власний розвиток. Так легше підготувати кваліфікованих спеціалістів і, навіть, керівників із числа своїх працівників, ніж постійно шукати нових людей ззовні. До того ж, це зменшує плінність кадрів. Адже люди рідше звільняються там, де відчують підтримку та зацікавленість рухатися вперед. Також, це дає змогу краще розкрити потенціал кожного працівника. Хтось добре працює з людьми, хтось – з інформацією або технікою, і якщо це враховувати при плануванні кар'єрного розвитку, то ефективність роботи значно підвищується [1].

Управління кар'єрою працівників є важливою складовою системи менеджмент-персоналу, яка забезпечує узгодження інтересів працівника та підприємства. Його метою є створення умов для професійного розвитку, підвищення ефективності праці та збереження кадрового потенціалу. Проте в реальній практиці українських і міжнародних підприємств існує низка серйозних проблем, які знижують ефективність цього процесу [3].

Першою ключовою проблемою є відсутність системного підходу до управління кар'єрою. У багатьох організаціях кар'єрне зростання не планується, а відбувається ситуативно. Працівники не мають чіткого уявлення про можливості просування, критерії оцінки чи необхідні компетенції для підвищення. Це призводить до зниження мотивації та втрати інтересу до роботи. Відповідно до наукових досліджень, відсутність кар'єрного планування прямо пов'язана з низьким рівнем задоволеності працівників.

Другою важливою проблемою є конфлікт інтересів між працівником і підприємством. Працівники прагнуть професійного розвитку, підвищення заробітної плати та самореалізації, тоді як підприємства часто орієнтуються на скорочення витрат і стабільність. У результаті роботодавці не завжди готові інвестувати в навчання персоналу, що обмежує можливості кар'єрного зростання. У межах організаційна психологія це розглядається як невідповідність очікувань, яка може призводити до професійного вигорання (<https://www.apa.org/topics/workplace>).

Третьою проблемою є суб'єктивність у прийнятті кадрових рішень. На практиці підвищення часто залежить не від професійних досягнень, а від особистих зв'язків або симпатій керівництва. Відсутність прозорих критеріїв оцінки створює недовіру в колективі, провокує конфлікти та демотивує працівників. Як зазначає Девід Ульріх, ефективна система управління персоналом повинна базуватися на прозорості та об'єктивності [2].

Четвертою проблемою є недостатній розвиток професійних компетенцій працівників. Багато підприємств не забезпечують регулярного навчання, тренінгів або підвищення кваліфікації. У результаті працівники не можуть адаптуватися до змін на ринку праці та залишаються на одному рівні професійного розвитку. Це явище називається кар'єрною стагнацією і негативно впливає як на працівника, так і на ефективність підприємства. За даними Harvard Business Review, відсутність інвестицій у розвиток персоналу значно підвищує ризик звільнення ([5]).

Ще однією проблемою є відсутність індивідуального підходу до працівників. Більшість підприємств застосовують стандартні моделі управління кар'єрою, не враховуючи здібності, інтереси та потенціал конкретної людини. Це призводить до втрати талановитих працівників, які не бачать можливостей для самореалізації.

Наслідком зазначених проблем є високий рівень плинності кадрів. Працівники, які не мають можливостей для розвитку, змушені шукати інші варіанти працевлаштування. Це створює додаткові витрати для підприємства, пов'язані з підбором, навчанням та адаптацією нових співробітників. За аналітикою McKinsey & Company, відсутність кар'єрних перспектив є однією з головних причин звільнення працівників [4].

Важливу роль відіграють праці різних науковців, які пояснюють, як саме має відбуватися розвиток працівників на підприємстві. Наприклад, Девід Ульріх вважає, що робота з персоналом – це не просто допоміжна функція, а важлива частина стратегії компанії. Він підкреслює, що розвиток працівників прямо впливає на успіх підприємства, тому кар'єрне зростання потрібно планувати, а не залишати «як виїде».

Також варто згадати Гері Десслер, який пояснює кар'єру як поступовий шлях людини в професії. Він наголошує, що без чіткої системи – навчання, оцінки навичок і планування – працівники просто не розуміють, як їм рости далі.

Дуже цікаву ідею запропонував Едгар Шейн. Він говорить про так звані «кар'єрні якорі» – тобто внутрішні цінності людини. Наприклад, для когось важливі гроші, для когось – стабільність, а для когось – свобода. І якщо робота не відповідає цим цінностям, людина не буде задоволена, навіть якщо має хорошу посаду.

Ще один важливий науковець – Дуглас Холл. Він вважає, що зараз кар'єра вже не виглядає як «сходи вгору», як раніше. Люди можуть змінювати професії, пробувати нове, розвиватися в різних напрямках. Тобто кар'єра стала більш гнучкою, і підприємства повинні це враховувати.

У сучасних умовах розвитку економіки управління кар'єрою працівників набуває особливого значення, оскільки саме людський капітал стає ключовим ресурсом підприємства. Водночас у практиці діяльності організацій існує низка проблем, які ускладнюють ефективну реалізацію цього процесу. Зокрема, однією з основних проблем є відсутність системного підходу до планування та розвитку кар'єри. На багатьох підприємствах кар'єрне зростання відбувається стихійно, без чітко визначених критеріїв і перспектив, що призводить до зниження мотивації працівників та їх професійної активності. У цьому контексті Гері Десслер підкреслює необхідність комплексного підходу до управління персоналом, який передбачає узгодження інтересів працівника і організації.

Не менш важливою проблемою є невідповідність між очікуваннями працівників та можливостями підприємства. Працівники прагнуть професійного розвитку, підвищення рівня доходу та самореалізації, тоді як підприємства не завжди готові забезпечити відповідні умови через обмежені ресурси або відсутність стратегічного бачення. Це призводить до зниження задоволеності працею та формування намірів щодо зміни місця роботи. У своїх дослідженнях Девід Ульріх наголошує, що ефективне управління кар'єрою повинно бути інтегрованим у загальну стратегію підприємства та спрямованим на розвиток потенціалу працівників.

Суттєвою перешкодою також виступає суб'єктивність у прийнятті управлінських рішень щодо кар'єрного просування. Відсутність прозорих критеріїв оцінювання професійних досягнень спричиняє недовіру до керівництва, погіршення психологічного клімату в колективі та зниження ефективності праці. У цьому аспекті важливого значення набуває врахування індивідуальних особливостей працівників. Як зазначає Едгар Шейн, вибір і розвиток кар'єри значною мірою залежать від внутрішніх цінностей і мотиваційних орієнтирів особистості, що отримали назву «кар'єрні якорі».

Крім того, сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність переосмислення традиційних уявлень про кар'єру. Якщо раніше вона розглядалася як поступове просування службовими сходами, то сьогодні дедалі більшого поширення набуває концепція гнучкої кар'єри, яка передбачає зміну професійних ролей і постійний розвиток нових компетенцій. Цю ідею обґрунтовує Дуглас Холл, підкреслюючи, що відповідальність за професійний розвиток дедалі більше покладається на самого працівника, а роль підприємства полягає у створенні сприятливих умов для такого розвитку.

Вирішення зазначених проблем потребує впровадження комплексного підходу до управління кар'єрою працівників. Насамперед це передбачає розроблення чітких програм кар'єрного розвитку, які включають планування професійного зростання, оцінювання компетенцій та організацію навчання персоналу. Важливим є також забезпечення прозорості процесів просування, що сприятиме підвищенню довіри та мотивації працівників. Необхідно враховувати індивідуальні потреби та цінності працівників, створюючи умови для їх самореалізації та професійного розвитку. Крім того, підприємства повинні інвестувати у розвиток людського капіталу, оскільки саме це забезпечує їх конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Отже, ефективне управління кар'єрою працівників є важливою умовою стабільного розвитку підприємства, проте його реалізація ускладнюється рядом організаційних, економічних і психологічних проблем. Подолання цих труднощів можливе за умови впровадження сучасних підходів до управління персоналом, орієнтованих на розвиток особистості працівника та узгодження його інтересів із цілями організації.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Ринок праці та зайнятість населення. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.04.2026).

2. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. Наукові публікації з управління персоналом. URL : <http://www.nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 05.04.2026).

3. Електронна бібліотека з економіки та менеджменту (Україна). Управління персоналом підприємств. URL : <https://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення: 05.04.2026).

4. McKinsey & Company. Great Attrition or Great Attraction. URL : <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours> (дата звернення: 05.04.2026).

5. American Psychological Association (APA). Workplace psychology. URL : <https://www.apa.org/topics/workplace> (дата звернення: 05.04.2026).

Наталія КОЦАР,
здобувач вищої освіти I курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність «Менеджмент»
Науковий керівник: Тетяна ЛУНКІНА,
д-р екон. наук, професор,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

РОЛЬ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ПІДВИЩЕННІ ПРОДУКТИВНОСТІ КОМПАНІЇ

У сучасному світі успіх будь-якого бізнесу вже давно не є результатом роботи одного «генія» – набагато важливіше те, наскільки злагоджено люди вміють взаємодіяти між собою. Якщо в команді немає елементарного розуміння, компанія просто втрачає інтелектуальні та фінансові ресурси. Статистика підтверджує критичність цієї проблеми: згідно з останніми даними звіту Gallup, лише 23% працівників у світі дійсно залучені у свою роботу [1]. Це означає, що переважна більшість виконує лише необхідний мінімум просто тому, що не почуваються комфортно у своєму колективі. Через нежкісну комунікацію бізнес щороку втрачає мільярди робочих годин на виправлення помилок, дублювання функцій та зайві уточнення. Зокрема, аналітики Visier зазначають, що компанії з високим рівнем командної залученості демонструють на 21% вищу прибутковість, оскільки синергія зусиль дозволяє досягати результатів, недоступних для роз'єднаних груп.

Важливим елементом ефективної командної роботи є розвиток емоційної компетентності працівників. Дослідження Grammarly Business демонструє, що працівники витрачають майже 88% свого робочого тижня на різні форми спілкування, проте через неефективність цього процесу бізнес втрачає мільярди робочих годин на виправлення помилок та зайві уточнення [2]. Здатність розпізнавати емоції, контролювати власні реакції та конструктивно взаємодіяти з іншими сприяє зниженню конфліктності та підвищенню загальної продуктивності.

Однією з найбільш поширених проблем сучасних підприємств є неефективна ділова комунікація. Значна частина робочого часу витрачається на уточнення завдань, виправлення помилок та вирішення конфліктів, які виникають через неправильне трактування інформації. Це призводить до втрати ресурсів, зниження швидкості виконання завдань і загальної ефективності діяльності організації.

Окрему увагу слід приділити різноманітності мислення в командах. Колективи, що об'єднують працівників із різним досвідом, підходами та стилями мислення, здатні генерувати більш інноваційні рішення та

швидше адаптуватися до змін [3]. Водночас така різноманітність може стати джерелом конфліктів, якщо в організації відсутні ефективні механізми взаємодії та комунікації.

У цьому контексті важливим інструментом підвищення ефективності командної роботи є тимблдинг. Його метою є формування згуртованості, розвиток довіри та покращення взаєморозуміння між працівниками. Тимблдинг може реалізовуватися у формі тренінгів, командних ігор, спільних заходів або корпоративних подій. Такі активності сприяють розвитку навичок співпраці, виявленню сильних сторін працівників і формуванню позитивного психологічного клімату.

Сучасні підприємства стикаються з низкою проблем у сфері командної взаємодії, серед яких: недостатній рівень залученості персоналу; низька якість комунікації; конфлікти через відмінності у мисленні та підходах до роботи; відсутність довіри між членами команди; емоційне вигорання працівників.

Для подолання зазначених проблем організації застосовують комплексні підходи. Зокрема, впроваджуються програми розвитку soft skills, включаючи комунікативні навички та емоційну компетентність. Активно використовуються цифрові інструменти для оптимізації взаємодії між працівниками. Важливим напрямом є також формування корпоративної культури, що базується на відкритості, підтримці та взаємній повазі.

Серед альтернативних підходів до підвищення ефективності командної роботи варто виділити впровадження гнучких методологій управління, наставництво, коучинг та індивідуалізацію підходів до працівників. Це дозволяє створити адаптивне середовище, у якому кожен член команди може максимально реалізувати свій потенціал.

Створення культури довіри та психологічного комфорту – це не просто приємний бонус для працівників, а важлива умова ефективної роботи компанії. Зараз бізнес стикається з постійними змінами, тому саме атмосфера всередині колективу часто визначає, наскільки швидко і успішно організація може адаптуватися.

Основою такої культури є довіра. Коли працівники не бояться висловлювати свої думки, брати відповідальність і взаємодіяти відкрито, це покращує командну роботу та зменшує кількість конфліктів. Важливу роль відіграє і психологічний комфорт – відчуття безпеки, підтримки та поваги в колективі. Це пов'язано з поняттям Psychological Safety, яке означає, що людина може бути собою на роботі без страху осуду.

Компанії, які розвивають таку культуру, отримують реальні переваги: працівники працюють продуктивніше, проявляють більше ініціативи та рідше звільняються. За даними Gallup, залученість персоналу безпосередньо впливає на результати бізнесу.

Формування цієї культури залежить насамперед від керівництва. Важливо будувати відкриту комунікацію, чесно ставитися до працівників і розвивати навички емоційного інтелекту, про які йдеться у книзі Emotional Intelligence. [4].

Емоційний інтелект є одним із ключових факторів ефективного управління та взаємодії в організації. У контексті роботи це означає не просто “бути доброзичливим”, а вміти зберігати самоконтроль у стресових ситуаціях, уникати імпульсивних реакцій і приймати зважені рішення навіть під тиском.

Практичне застосування емоційного інтелекту в роботі проявляється через емпатію, ефективну комунікацію та здатність будувати довірливі стосунки в колективі. Наприклад, керівник із розвиненим емоційним інтелектом не лише дає завдання, а й враховує емоційний стан працівників, їхню мотивацію та рівень навантаження. Він здатен розпізнавати приховане напруження в команді та запобігати конфліктам ще до їхнього загострення. Саме тому, емоційний інтелект – це стратегічно важливий ресурс, що сприяє ефективній командній роботі та успіху організації.

Отже, створення культури командної взаємодії, довіри та психологічного комфорту не є просто «гуманітарним бонусом» чи суб'єктивним бажанням працівників. Це суворі стратегічна необхідність та вимога часу, яка дозволяє сучасному бізнесу залишатися конкурентним, адаптивним та фінансово ефективним у нестабільних ринкових умовах.

Список використаних джерел

1. State of the Global Workplace: 2024 Report. *Gallup*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата звернення: 28.03.2026).

2. The State of Business Communication 2024-2025. *Grammarly Business*. URL: <https://www.grammarly.com/business/business-communication-report> (дата звернення: 30.03.2026).

3. The Science of Cognitive Diversity. *Harvard Business Review*. URL: <https://www.google.com/search?q=https://hbr.org/2017/03/teams-solve-problems-faster-when-theyre-cognitively-diverse> (дата звернення: 31.03.2026).

4. Гоулман Д. Емоційний інтелект у роботі / пер. з англ. С. Л. Мазур. Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2023. 384 с

*Дарія КУШНІР,
I курс, спеціальність «Менеджмент»
Науковий керівник: Тетяна ЛУНКІНА,
д-р екон. наук, професор кафедри менеджменту
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах розвитку економіки мотивація персоналу є одним із ключових факторів підвищення ефективності діяльності підприємства. Вона визначає рівень залученості працівників, їхню продуктивність, ініціативність та якість виконання професійних обов'язків.

За М. Б. Махемою, мотивація персоналу – це сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукають працівників до досягнення цілей підприємства. Ефективна мотиваційна система забезпечує узгодження інтересів працівника та організації, що позитивно впливає на економічні результати діяльності [1].

Н. Г. Горбань і К.С. Мельницька розглядають управління мотивацією як системний процес впливу на поведінку працівників. Вони виділяють матеріальні (заробітна плата, премії, доплати) та нематеріальні (визнання, розвиток, кар'єрне зростання, корпоративна культура) стимули, підкреслюючи важливість їх поєднання [2].

Згідно з дослідженнями М.І. Теплюка та співавторів, мотиваційні механізми повинні базуватися на комплексному підході, який включає економічні, соціальні та психологічні інструменти впливу. Це дозволяє підвищити ефективність праці та задоволеність персоналу [3].

Особливої актуальності в сучасному менеджменті набуває концепція мотивації 3.0, яка базується на внутрішніх мотивах працівника. Вона передбачає три ключові елементи.

1. Автономія – можливість самостійно приймати рішення та організовувати свою діяльність.

2. Майстерність (професіоналізм) – прагнення до розвитку та вдосконалення навичок.

3. Цілеспрямованість – усвідомлення значущості своєї роботи та її внеску в загальний результат.

На відміну від традиційних підходів (мотивація 2.0), які ґрунтуються переважно на матеріальних стимулах, мотивація 3.0 орієнтована на

внутрішню зацікавленість працівника, що забезпечує більш стійкі та довготривалі результати.

Ефективна система мотивації, яка поєднує традиційні інструменти з сучасними підходами, зокрема мотивацією 3.0, є важливою умовою підвищення ефективності діяльності підприємства, розвитку персоналу та досягнення стратегічних цілей організації.

Нематеріальна мотивація працівників – це система методів впливу на персонал, яка не пов'язана з грошовими винагородами, але спрямована на підвищення ефективності праці, задоволеності роботою та лояльності до організації. Вона базується на внутрішніх потребах людини, таких як самореалізація, визнання, розвиток і відчуття значущості.

Одним із ключових аспектів нематеріальної мотивації є визнання досягнень працівників. Похвала, подяка, відзначення успіхів перед колегами сприяють підвищенню самооцінки та стимулюють до подальших результатів. Не менш важливим є створення сприятливого психологічного клімату в колективі, де панує взаємоповага, підтримка та довіра.

Важливу роль відіграє можливість професійного та кар'єрного зростання. Надання працівникам шансів для навчання, підвищення кваліфікації, участі в тренінгах і семінарах дозволяє їм розвиватися та відчувати свою цінність для організації. Також ефективним є залучення працівників до прийняття управлінських рішень, що формує відчуття причетності до спільної справи.

Гнучкий графік роботи, баланс між роботою та особистим життям, комфортні умови праці – ще один важливий елемент нематеріальної мотивації. Працівники більше цінують роботу, яка дозволяє їм поєднувати професійні обов'язки з особистими потребами.

Отже, мотивація це дійсно важливий фактор ефективної діяльності працівників, адже базується на комплексному підході, який включає економічні, соціальні та психологічні інструменти впливу.

Список використаних джерел

1. Махема М.Б. Мотивація персоналу як фактор ефективності діяльності підприємства 2024. 256 с.
2. Горбань Н.Г., Мельниці К.С. Управління мотивацією персоналу. навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2023. 312 с.
3. Мотиваційні механізми управління персоналом Теплюк М.І., Андрікевич В.В., Савчук О.М., Бондаренко І.С., Київ. Наукова думка, 2023. 198 с.

Єлизавета ЛУНКІНА,
здобувачка вищої освіти 2 курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність «Менеджмент»
Науковий керівник: Любов ДРАНУС,
канд. екон. наук, доцент,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

РОЛЬ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ У ФОРМУВАННІ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ ТА ПЕРЕВАГ СПОЖИВАЧІВ

В умовах насичення ринків та зростаючої конкуренції розуміння механізмів прийняття рішень споживачами стає стратегічно важливим для підприємств. Традиційна неокласична економічна теорія розглядала споживача як раціонального агента, що приймає рішення на основі повної інформації та максимізації корисності. Однак поведінкова економіка, що сформувалась на перетині економіки та психології, переконливо довела: реальна поведінка людей систематично відхиляється від моделі «homo economicus» [1].

Засновники поведінкової економіки Деніел Канеман та Амос Тверські у своїй теорії перспектив (Prospect Theory) встановили, що споживачі по-різному оцінюють однакові за величиною виграші та втрати – втрати переживаються гостріше, ніж рівнозначні здобутки. Цей феномен, відомий як «несприйняття втрат» (loss aversion), активно використовується у маркетингових стратегіях: пропозиції типу «не втрачте знижку», обмежені за часом акції та повідомлення про дефіцит товару спрямовані саме на активацію цього психологічного механізму [2].

Ключовим поняттям поведінкової економіки є «ефект підштовхування» (nudge), введений Річардом Талером та Касом Санстейном. Підштовхування – це зміна контексту або середовища вибору (choice architecture) таким чином, щоб скерувати поведінку споживача у бажаному напрямку без примусу чи заборон. Прикладами є розміщення здорової їжі на рівні очей у супермаркетах, встановлення автоматичної підписки на пенсійні програми (opt-out замість opt-in), виділення «рекомендованого» тарифного плану серед кількох альтернатив. Дослідження підтверджують, що такі нейтральні на перший погляд архітектурні зміни можуть суттєво впливати на частку вибору певного варіанту – в окремих випадках від 10% до понад 40% [3].

Важливу роль у формуванні споживчих переваг відіграють також когнітивні упередження (cognitive biases). Серед найбільш досліджених – ефект прив'язки (anchoring), за якого перше побачене число (наприклад, початкова ціна або рекомендована роздрібна ціна) стає орієнтиром для подальших суджень; ефект фреймінгу (framing effect), коли та сама інформація, подана по-різному (наприклад, «95% знежиреного» проти «5% жиру»), викликає різні реакції; та ефект статус-кво (status quo bias), що полягає у схильності залишатись із поточним вибором навіть за наявності кращих альтернатив. Усі ці механізми активно задіюються в ціноутворенні, упакуванні товарів та розробці інтерфейсів електронної комерції [1; 2].

Практичне застосування поведінкової економіки в маркетингу демонструє значний ефект. Amazon використовує соціальні докази («3 000 відгуків», «бестселер») та дефіцит («залишилось лише 2 товари») для стимулювання покупок. Streaming-сервіси застосовують стратегію безкоштовного пробного доступу з автоматичним продовженням (exploitation of status quo bias). Ресторанні мережі виокремлюють «преміальний» пункт меню як якір для сприйняття решти позицій як доступних. Тобто поведінкова економіка стала невід'ємним інструментарієм сучасного маркетингу та менеджменту споживчого досвіду.

Водночас зростає увага до етичного виміру застосування поведінкових інструментів. Межа між «підштовхуванням» та маніпуляцією є дискусійною: якщо компанії використовують когнітивні упередження для отримання прибутку шляхом інтересів споживачів, це порушує принципи відповідального бізнесу. Саме тому ЄС та низка країн запроваджують регуляторні рамки щодо «темних паттернів» (dark patterns) в UX-дизайні та рекламі [3].

Отже, поведінкова економіка кардинально змінила розуміння споживчої поведінки: замість раціонального агента ми маємо справу з людиною, що приймає рішення під впливом емоцій, контексту та когнітивних обмежень. Для підприємств це відкриває широкі можливості для підвищення ефективності маркетингових комунікацій, проектування продуктів та клієнтського досвіду. Водночас відповідальне застосування поведінкових знань є необхідною умовою сталого розвитку бізнесу та збереження довіри споживачів.

Список використаних джерел:

1. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux. 524 p.
2. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory : An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), P. 263–291.
3. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge : Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. New Haven : Yale University Press. 293 p.

УДК 331

Діана МАРИНИЧ,
здобувачка вищої освіти 4 курсу,
спеціальності «Менеджмент»,
Науковий керівник: Любов ДРАНУС,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «УКРПОШТА»

Мотивація персоналу є одним із ключових факторів ефективності діяльності будь-якого підприємства. Під мотивацією розуміють сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають працівника до активної трудової діяльності та досягнення поставлених цілей. Мотивація впливає на якість виконання завдань, продуктивність праці, рівень залученості та лояльності співробітників до організації. Ефективне управління мотивацією є невід’ємною частиною системи управління персоналом, оскільки дозволяє забезпечити збалансоване поєднання інтересів працівника та цілей підприємства. Класичні теорії мотивації поділяють на змістовні та процесуальні. Змістовні теорії, до яких належать теорії Маслоу, Герцберга та Мак-Грегора, акцентують увагу на потребах працівника і факторах, що їх задовольняють. Процесуальні теорії, такі як теорія очікувань Врума та теорія справедливості Адамса, досліджують механізми вибору поведінки працівника та вплив зовнішніх стимулів на його мотивацію. Сучасні підходи до мотивації враховують не лише матеріальні стимули, а й розвиток персоналу, участь у прийнятті рішень, корпоративну культуру та психологічне задоволення від роботи.

АТ «Укрпошта» є державним підприємством, яке здійснює поштові та фінансові послуги на території України. Основна мета діяльності підприємства полягає у забезпеченні надійного та доступного

поштового обслуговування населення та бізнесу. Підприємство має розгалужену мережу відділень і значну чисельність персоналу, що потребує ефективної організації роботи та мотивації працівників. Основними економічними показниками діяльності є обсяг виконаних послуг, доходи від фінансових операцій, рівень витрат та ефективність використання ресурсів. Система управління персоналом на підприємстві включає як матеріальні, так і нематеріальні засоби мотивації. Матеріальна мотивація представлена заробітною платою, преміями, надбавками та соціальними пільгами. Нематеріальна мотивація передбачає навчання, професійний розвиток, участь у корпоративних заходах та формування комфортного робочого середовища. Сильними сторонами системи є наявність структурованої організаційної схеми, програми стимулювання працівників та корпоративні стандарти роботи, що забезпечують стабільність діяльності підприємства.

Водночас існують певні проблеми в системі мотивації персоналу. До основних недоліків відносяться недостатня диференціація матеріальної мотивації за результатами роботи, обмежені можливості кар'єрного росту та слабка інтеграція нематеріальних стимулів. Причинами цих проблем є застарілі підходи до управління, брак ефективних механізмів оцінки працівників та недостатня увага до психологічних аспектів мотивації. Наслідками для підприємства є зниження продуктивності праці, підвищена плинність кадрів, зниження рівня задоволеності роботою та зменшення ефективності реалізації стратегічних завдань.

Важливим напрямом є вдосконалення нематеріальної мотивації. Це включає розвиток корпоративної культури, залучення працівників до прийняття управлінських рішень, організацію навчання та підвищення кваліфікації, створення можливостей для професійного та кар'єрного зростання. Такі заходи дозволяють підвищити задоволеність роботою, лояльність персоналу та його залученість у процеси підприємства.

Одним із інноваційних інструментів, що пропонується для впровадження, є модель мотивації праці «Квадрат менеджера». Суть моделі полягає у комплексному підході до мотивації, який поєднує чотири ключові елементи: матеріальні стимули, нематеріальні заохочення, розвиток компетенцій та взаємодію з керівництвом. Така структура дозволяє більш точно визначати потреби працівників і адаптувати мотиваційні заходи під конкретні групи персоналу. Перевагами впровадження моделі є підвищення ефективності роботи, зменшення плинності кадрів та формування мотивованого і зацікавленого колективу.

Практичне застосування моделі передбачає використання її елементів у щоденній роботі менеджерів і керівників структурних підрозділів. Наприклад, регулярні оцінювання результатів праці та адаптація премій відповідно до досягнень, організація тренінгів та програм розвитку, залучення працівників до обговорення змін у робочих процесах. Очікуваними результатами впровадження є підвищення продуктивності праці, зростання задоволеності працівників, зміцнення корпоративної культури та підвищення загальної ефективності діяльності АТ «Укрпошта».

У ході дослідження системи мотивації персоналу на підприємстві АТ «Укрпошта» було встановлено, що ефективна мотивація є ключовим фактором підвищення продуктивності праці, залученості персоналу та конкурентоспроможності підприємства. Аналіз існуючої системи показав, що підприємство має розвинену структуру управління персоналом, матеріальні та нематеріальні стимули, проте існують суттєві недоліки у диференціації винагороди, розвитку кар'єрних перспектив та використанні психологічних і соціальних методів мотивації. Основними проблемами мотивації є недостатня диференціація матеріальної винагороди, обмежені можливості кар'єрного зростання та слабка інтеграція сучасних методів нематеріальної стимуляції працівників. Ці проблеми призводять до зниження продуктивності, підвищеної плинності кадрів та зменшення ефективності реалізації стратегічних цілей підприємства.

УДК 658.8

*Вероніка МАТВЄЄВА,
здобувач вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»,
Науковий керівник: Костянтин НЕТУДИХАТА,
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Високий рівень конкуренції спонукає органи управління створювати ефективну й узгоджену систему виробничої діяльності. Її впровадження дає змогу підприємствам оптимізувати процеси збуту, скоротити витрати та забезпечити стабільний розвиток і зростання результативності роботи [1, с. 98]. Управління системою маркетингових комунікацій є важливим завданням підприємства. Це пов'язано з

потребою узгодження багатьох процесів відповідно до вимог ринку. Стабільний рівень попиту, зацікавленості та довіри споживачів дозволяє компанії зміцнювати ринкові позиції та підвищувати конкурентоспроможність.

У системі управління маркетинговими комунікаціями провідну роль відіграє структура, що поєднує основні ключові фактори [2, с. 155]: розгляд сфер реалізації; формування ознак структури; формування узагальнених механізмів управління; створення елементу ефективності впровадження; розгляд унікальності факторів організації.

У цьому випадку діяльність організації у елементах управління системою маркетинговими комунікаціями формується як організаційний компонент і раціональна підсистема. Вона спрямована на створення ефективних структур збуту з використанням факторів, що визначають її унікальність.

Вкрай важливо приділяти увагу комплексному використанню маркетингових комунікацій врахуванню факторів зовнішнього середовища. Це дає змогу врахувати потреби споживачів, оцінити потенційні загрози з боку конкурентів і забезпечити ефективне лідерство компанії, що сприяє її розвитку.

Доцільно зазначити, що управління системою маркетингових комунікацій включає такі ключові елементи: тривале планування, прогноз маркетингових складових, адміністративну ознаку маркетингової діяльності та проведення маркетингового дослідження [3, с. 17]. Ці компоненти забезпечують узгодженість факторів та формують ефективну структуру маркетингового середовища.

Фактори реалізації ефективного маркетингового повідомлення слід систематизувати та впорядкувати для забезпечення послідовного та цільового впливу на цільову аудиторію [4, с. 3]: реалізація систем інформації націленої аудиторії; створення правил інформації; використання способів формування скарг; створення планування бюджету; створення способу поєднання структур реалізації; виконання структур аналізу висновків.

У зв'язку з цим, для ефективного формування та впровадження елементів управління системою маркетингових комунікацій, підприємству важливо зосередитися на важливих функціях, які забезпечують організацію, планування та контроль діяльності [5, с. 155].

Структура операційної системи маркетингу є важливим механізмом в діяльності підприємства, який формує фактори унікальних елементів

у єдину організаційну систему. Вона створена з метою максимального задоволення потреб споживачів і забезпечення підприємству зростання прибутку.

Структура маркетингової діяльності в організаційній структурі має бути зосереджена на ефективному обміні інформацією. Управління системою маркетингових комунікацій підприємства стає більш ефективною, якщо більша частина елементів спрямована на концентрацію уваги у використанні маркетингових інструментів, прикладом є система 4P. У рамках такої комунікації використовуються ключові складові, такі як: продукт, ціна, місце та споживачі. Застосування таких систем маркетингової комунікації дозволяє ефективно відстежувати результати та оцінювати їх ефективність.

Автоматизація, цифровізація та впровадження інновацій у систему управління маркетингової комунікації забезпечують ефективніше використання новинок. Це дозволяє підвищити структуру управління маркетингом, зосереджуючи увагу на реалізації продукції та удосконаленні технічного оснащення [6, с. 94].

Важливим аспектом успішного управління маркетинговими комунікаціями є аналіз ефективності застосування аналітичних методів та їх адаптація до змін у споживчих вподобаннях та технологічних тенденціях. Застосування аналітичних методів під час управління системою маркетингових комунікацій дозволяють підприємству оперативно коригувати стратегії, оптимізувати бюджет та підвищувати рентабельність компанії.

Окрему увагу слід приділити цифровим каналам управління системою маркетингових комунікацій, які стають дедалі важливішими у сучасному бізнес-середовищі. Соціальні мережі, контент-маркетинг, пошукова оптимізація та програмна реклама відкривають нові можливості для взаємодії з цільовою аудиторією, забезпечуючи персоналізацію повідомлень та підвищення залученості споживачів.

Таким чином, для успішного управління системою маркетингових комунікацій підприємству необхідно враховувати сучасні тенденції розвитку ринку, використовуючи інноваційні технології та інтегровані підходи до комунікаційної діяльності. Оптимізація системи маркетингових комунікацій сприятиме підвищенню ефективності бізнес-процесів, розширенню клієнтської бази та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Список використаних джерел:

1. Гузенко Г.М. Управління і вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві: [навч. посіб.]. Харків : Центр навчальної літератури, 2017. 234 с.
2. Балабанова Л.В., Управління маркетинговим потенціалом підприємства: Навчальний посібник. К.:ВД «Професіонал», 2010. 288 с.
3. Козлітіна М.Ю. Маркетингові комунікації мережі супермаркетів: Кваліфікаційна робота. Київ: КНТЕУ, 2018. 86 с.
4. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: КНТЕУ, 2002.
5. Іванов Ю.Б. Ефективність маркетингової діяльності підприємств у сучасних умовах підвищеної динамічності та ризикованості підприємництва. Економіка: реалії часу. 2024. № 1. 155-160 с.
6. Кальницький А.Є., Копусяк Я.Ф. Стимулювання збуту: заходи та засоби, які допомагають при формуванні маркетингової діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. 2025. № 1. С. 94–97.

УДК 331.101.3

Анастасія МІНЄНKOBA,

*здобувач вищої освіти I курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність «Менеджмент»,*

Науковий керівник: Тетяна ЛУНКІНА,

*д-р. екон. наук, професор кафедри менеджменту,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

У сучасному бізнес-середовищі успіх компанії залежить не лише від технологій чи обсягів капіталу, а насамперед від людей та ефективності їх роботи. На сьогодні продуктивність праці тісно пов'язана з тим, наскільки працівник залучений у процес та чи відчуває він цінність своєї роботи та цінності себе, як працівника на підприємстві. Питання мотивації стає вагомим, адже навіть за наявності найсучаснішого обладнання, без бажання команди працювати на результат, ефективність залишатиметься низькою.

Мотивація персоналу – це складний процес спонукання працівників до активної діяльності для досягнення цілей організації. Вона поєднує внутрішні потреби людини та зовнішні стимули. Як зазначають А. Колот та С. Цимбалюк у своєму підручнику «Мотиваційний

менеджмент», ефективне управління персоналом на сьогодні неможливе без розуміння психології працівника та створення умов, де професійний розвиток збігається з інтересами компанії [2].

Згідно з дослідженням Gallup «State of the Global Workplace: 2024 Report», рівень залученості працівників у світі залишається дуже низьким, що призводить до значних економічних втрат. Це підтверджує факт, що продуктивність – це не лише кількість відпрацьованих годин, а вкладання власної енергії, яку людина включає в свою роботу [5].

У сучасних умовах ми можемо виділити окремі кілька важливих факторів та викликів у системі мотивації. Одним із головних викликів є те, що тільки матеріальне стимулювання поступово втрачає свою головну роль. Як показують дані порталу Happy Monday за 2025 рік, попри те, що 96% компаній підвищили заробітні плати, дефіцит кадрів залишається надвеликим. Це свідчить про те, що для утримання талановитих фахівців самих лише грошей вже недостатньо [4]. Другим важливим фактором є цифрова трансформація. Р. Дяків у своїх працях наголошує, що в умовах цифровізації методи мотивації мають змінюватися. Віддалена робота та гнучкий графік стали не просто великим бонусом, а необхідністю для людей. Можливість зберігати баланс між роботою та особистим життям безпосередньо впливає на те, наскільки ефективно працівник виконує свої завдання, це залежить не тільки від його психічного стану, внутрішнього спокою [1]. Третім фактором є роль нематеріальної мотивації. Визнання відчуття причетності до спільної справи часто діють краще, ніж премії. Можливість показувати себе як частиною команди, та відчувати цінність своєї роботи. Як зазначається у публікаціях Forbes Ukraine, шлях до справжньої ефективності бізнесу лежить через створення середовища, де працівник відчуває свою значущість [3].

Отже, проведені дослідження підтверджують, що попри складні умови, існує багато можливостей для підвищення продуктивності через мотивацію. Саме мотивація в організації підвищує бажання праці. Впровадження індивідуального підходу, розвиток в сфері їх роботи, підвищення кваліфікації працівників та увага до ментального стану працівників – це ті кроки, що пришвидшать розвиток будь-якого підприємства.

Список використаних джерел:

1. Дяків Р. В. Сучасні методи мотивації персоналу в умовах цифрових трансформацій. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (<https://economyandsociety.in.ua/>) (дата звернення: 07.04.2026).
2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2022. 415 с.
3. Шлях до ефективності: як нематеріальна мотивація змінює бізнес: веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/> (дата звернення: 07.04.2026).
4. 96% компаній підвищили зарплати, але працівників однаково не вистачає. Happy Monday. 2025. URL: <https://happymonday.ua/> (Дата звернення: 07.04.2026).
5. State of the Global Workplace: 2024 Report. Gallup. 2024. URL: <https://www.gallup.com/> (дата звернення: 07.04.2026).

УДК 331.101.3

Олена МІНЄНKOBA,

*здобувач вищої освіти I курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність «Менеджмент»*

Науковий керівник: Тетяна. ЛУНКІНА,

*д-р екон. наук, професор кафедри менеджменту,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

ВПЛИВ РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ

На сьогодні актуальним є те, що для працівникам важливіше, не тільки робота а й місце, куди треба прийти й відпрацювати, там де тобі подобається. Для сучасного фахівця будь-якого профілю робоче місце – це цілий мікросвіт, що визначає його внутрішній стан. Якщо раніше головним стимулом була лише цифра, яку люди отримували за не люблячу роботу, то зараз ми все частіше обираємо комфорт, естетику, здоровий колектив та стан у ньому. Мотивація на сьогодні напряму залежить від того, чи хочеться людині приходити на роботу та працювати у команді, серед колег, які оточують.

Варто зауважити що вагомий внесок у літературу зробили А.М. Колот та О.О. Герасименко вони дослідили трансформації сфери праці та мотиваційних чинників в умовах глобальних змін. Також не менш важливий внесок зробили В.Я. Брича та співавтори, які зазначили й дослідили питання сучасних стратегій управління персоналом та

адаптації робочого простору. Д.О. Лазаренко акцентує увагу, що є важливим впровадження новітніх цифрових інструментів та стратегій для створення сприятливого клімату в колектив [1, 2, 3].

Робоче середовище – це не просто зручний стілець та робочий комп'ютер (або інвентар, що застосовують у різних діяльностях). Це, насамперед, про відсутність зайвого інформаційного шуму та зайвої метушні. Важко генерувати круті ідеї, коли навколо панує хаос або негативна атмосфера. Коли простір налаштований під підпрацівника – від гарних умов праці до приємного колективу. У такому стані продуктивність зростає без додаткового зовнішнього тиску [2].

Сучасні HR-стратегії та гнучкі графіки роботи лише підсилюють цей ефект, даючи ту свободу, яка на сьогодні цінується понад усе. Згідно зі звітом Deloitte Global Human Capital Trends за роки пандемії (2021-2024pp.) ставлення людей до роботи дуже змінилося. За статистикою 73% працівників у 2024 році заявили, що можливість керувати власним графіком та місцем роботи (за можливістю) для них важливіша, ніж підвищення зарплати на 10 відсотків. Та опитування в 2023 році фахівців, зазначило що 64% не повернулися на роботу в офіс за вимог повноцінного дня навіть з збереження високого доходу [5].

Одним з найсильнішим фактором мотивації є нематеріальна атмосфера. Це той самий «невидимий інтер'єр», який складається з довіри, підтримки та визнання чи то колегами, чи то керівництвом. Якщо середовище не засуджує за невдалі ідеї, допомагає розв'язувати питання що турбують, підтримують одне одного в нових досягненнях, працівник сам заохочується створювати, генерувати щось нове [3].

Відповідно до даних Gallup «State of the Global Workplace» 2025 року емоційне середовище впливає на продуктивність у 3,8 раза сильніше, ніж рівень оплати праці, а 59% працівників у світі виконують лише мінімум через клімат у колективі. Коли в них запитали, що вони б змінили у роботі, то 41% відповіли атмосферу та культуру, і лише 28% що хотіли б вищу зарплату та бонуси [4].

Отже, інвестиції в якісне робоче середовище – це не просто витрати на затишок та комфорт працівників, а стратегічний розрахунок. Компанії, які створюють простір, де хочеться жити й творити, отримують персонал однодумців, який хоче створювати щось нове. Адже коли середовище надихає, робота перестає бути рутиною та стає частиною людини, що живе в неї.

Список використаних джерел:

1. Колот А. М., Герасименко О. О. Сфера праці в умовах глобальних змін: тенденції, виклики, нові можливості. Київ: КНЕУ, 2021. 435 с.

2. Брич В. Я., Шушпанов Д. Г., Борисова Т. М., Співак С. М. Управління персоналом. Тернопіль: THEU, 2022. 350 с.

3. Лазаренко Д. О. HR-менеджмент: цифрові інструменти та мотиваційні стратегії. Дніпро, 2023. URL: <https://archive.org/details/hr-management-ua>

(<https://www.google.com/search?q=https://archive.org/details/hr-management-ua>) (дата звернення:07.04.2026)

4. Gallup "State of the Global Workplace" URL:<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (date of application 07.04.2026)

5. Deloitte Global Human Capital Trends URL:https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023/future-workplacetrends.html?utm_source=chatgpt.com (date of application 07.04.2026)

УДК 658.0124

Евеліна МІРОНЮК,

*здобувачка вищої освіти I курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність «Менеджмент»*

Науковий керівник: Тетяна ЛУНКІНА,

*д-р екон. наук, професор
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних реаліях господарювання, що характеризуються постійною економічною турбулентністю та непередбачуваністю зовнішнього середовища, питання антикризового управління підприємством набуває статусу стратегічного пріоритету. Це зумовлено тим, що вітчизняні суб'єкти економіки змушені функціонувати в умовах критичного рівня невизначеності, дефіциту обігових коштів, різкого зниження споживчого попиту та систематичного порушення логістичних бізнес-процесів. Особливо гостро ці деструктивні явища проявляються в період дії воєнного стану, коли значна частина підприємств опиняється перед вибором: повна зупинка діяльності чи радикальна трансформація задля виживання. Традиційні моделі управління, орієнтовані на стабільне зростання, у таких умовах виявляються малоефективними, що стимулює науковців та практиків до пошуку гнучких управлінських інструментів, здатних забезпечити

життєздатність бізнесу в екстремальних ситуаціях. Дане дослідження спрямоване на розкриття механізмів управління підприємством саме у нестабільному, а часом і ворожому середовищі. Для побудови надійної системи економічної безпеки необхідно чітко диференціювати фактори, що впливають на результативність бізнесу, та ідентифікувати специфічні проблеми, що виникають на кожному етапі кризового циклу. Особливу увагу варто приділити інструментарію антикризового менеджменту, який включає не лише фінансову стабілізацію, а й глибоку реструктуризацію витрат, диверсифікацію ринків збуту та впровадження інноваційних технологій цифрового управління. Саме інтеграція цих елементів дозволяє сформувати адаптивну модель, здатну витримувати зовнішні шоки.

Теоретичний фундамент антикризового управління в сучасній науці формується на основі досліджень провідних вітчизняних вчених, зокрема, у працях: І. В. Федотової, П. С. Нечепуренка та А. В. Літвіненка [1] підкреслюється, що в умовах глобальної нестабільності пріоритетом має стати саме адаптивне управління, яке базується на здатності системи до самоорганізації. Питання фінансового оздоровлення та контролю за грошовими активами детально розкриті у роботах О. В. Левкович і О. В. Яковенка [2], які доводять, що фінансова дисципліна є основою будь-яких антикризових заходів. Дослідження В. В. Мартинець і В. А. Руденко [3] спрямовані на розробку методології оцінки ефективності управлінського персоналу в періоди економічного спаду, що є вкрай важливим для кадрового менеджменту. Окрему цінність мають напрацювання Самодай В., Рибальченко С. та Орищенко Є. [4], які аналізують досвід функціонування сервісних підприємств у специфічних умовах воєнного часу, що дозволяє врахувати галузеві особливості кризи.

У процесі дослідження було визначено, що успіх антикризових заходів залежить від оперативності ідентифікації слабких місць у структурі підприємства та готовності керівництва до радикальних кроків.

Аналізуючи сучасний стан економіки України, можна виділити комплекс ключових проблем, що перешкоджають нормальному функціонуванню підприємств. Першочерговою проблемою є дефіцит ліквідності та нестабільність фінансових потоків, що унеможливає вчасне виконання зобов'язань перед контрагентами та державою. Крім того, спостерігається суттєве зниження платоспроможності населення, що автоматично веде до падіння обсягів реалізації продукції. Ситуація ускладнюється руйнацією транспортної логістики та втратою традиційних джерел сировини. Не менш важливим є кадровий аспект:

масова міграція та мобілізаційні процеси призвели до гострого дефіциту кваліфікованої робочої сили. За таких обставин менеджмент підприємства повинен діяти оперативно, відмовляючись від бюрократичних процедур на користь швидких, стратегічно вивірених рішень.

Важливим компонентом розв'язання зазначених труднощів є розробка та впровадження антикризового планування, яке базується на методі сценарного аналізу. Це передбачає підготовку кількох варіантів розвитку подій – від оптимістичного до критичного, що дає змогу керівництву уникати хаотичних дій у моменти пікових навантажень. Паралельно з цим, критичного значення набуває оптимізація витрат. Вона не повинна обмежуватися лише механічним скороченням штату; навпаки, мова йде про перегляд структури собівартості, відмову від нерентабельних проєктів та підвищення енергоефективності виробництва. Додатковим важелем стійкості виступає диверсифікація – вихід на нові, зокрема міжнародні, ринки, що дозволяє компенсувати втрати на внутрішньому ринку та мінімізувати валютні ризики. Цифровізація бізнес-процесів, своєю чергою, стає інструментом контролю та прозорості, дозволяючи відстежувати ефективність кожного підрозділу в режимі реального часу.

Ми дійшли висновку, що антикризове управління – це не тимчасова відповідь на загрозу, а постійна функція сучасного менеджменту. Воно дозволяє не лише нівелювати поточні негативні наслідки, а й створювати передумови для майбутньої модернізації. Комплексне використання фінансових, маркетингових та технологічних інструментів у поєднанні з гнучким лідерством є єдиним шляхом до забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах перманентної мінливості зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Федотова І. В., Нечепуренко П. С., Літвіненко А. В. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Економіка, управління та фінансові механізми в умовах глобальної нестабільності*. Liha-Pres, 2025.
2. Левкович О. В., Яковенко О. В. Антикризове фінансове управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2024. № 2.
3. Мартинець В. В., Руденко В. А. Підходи до оцінки ефективності управління підприємством в умовах економічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 2. С. 267–273.
4. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44.

Вікторія МІСЯЧЕНКО,
*здобувач вищої освіти I курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність «Менеджмент»*
Науковий керівник: Тетяна. ЛУНКІНА,
*д-р екон. наук, професор,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Управління персоналом на сьогодні виступає не просто допоміжною функцією, а фундаментом економічної стійкості будь-якого суб'єкта господарювання. В умовах жорсткої конкуренції та турбулентності ринку людський капітал стає тим драйвером, що визначає життєздатність бізнес-процесів. Саме тому робота з кадрами має трансформуватися: від простого відбору ми переходимо до складних систем мотивації, безперервного навчання та формування сприятливого психологічного клімату. Як свідчить практика, брак уваги до цих аспектів неминуче призводить до падіння продуктивності та зростання напруженості в колективі.

Багато науковців досліджували цю тему. Наприклад, О. Мусянович [1] розглядає, як забезпечити соціальний захист працівників, а С. Беньямінов [2] пише про те, як змінювати управління під час криз. Про те, як використовувати коучинг та вирішувати конфлікти, детально написали у своїх дослідженнях Т. Лепейко [3] та Н. Куцай [4].

Аналіз зазначених праць дозволяє констатувати, що сучасна наукова думка переорієнтується з концепції «управління людськими ресурсами» на концепцію «управління людським капіталом». Це означає, що працівник розглядається не як витратний матеріал, а як об'єкт стратегічного інвестування, чия лояльність та психологічна стабільність безпосередньо корелюють із ринковою вартістю самого підприємства. Такий інтегрований підхід вимагає від HR-менеджменту гнучкості та врахування не лише професійних компетенцій, а й емоційного інтелекту (EQ) кожного члена команди.

Спираючись на концепції Н. Куцай [4], ми маємо нарешті визнати: сучасні бізнес-конфлікти змінили свою природу. Сьогоднішня ворожість у командах – це симптом тривалого, виснажливого стресу, який випалює професіоналізм зсередини. Можна чітко виділити три фактори-деструктори, які буквально розхитують колективи.

Найболючішим є ціннісний розрив. Це класична пастка: «зверху» вимагають результатів і графіків, а «знизу» люди просто намагаються

вижити емоційно. Коли керівник бачить лише KPI (Key Performance Indicators), а працівник шукає бодай краплю безпеки та визнання своєї особистості, виникає глуха стіна. Якщо ігнорувати психологічний стан підлеглих, їхнє приховане незадоволення не зникне – воно накопичується, щоб одного дня перетворитися на відкриту агресію та саботаж.

Далі йде комунікаційний вакуум. Це, мабуть, найшвидший спосіб зруйнувати довіру. Коли керівництво обирає стратегію мовчання або «фільтрує» інформацію, утворюється порожнеча. А людська психіка не терпить невідомості. Люди починають самі малювати картину реальності, підживлюючи її чутками, страхами та панікою. В такому середовищі команда перестає бути цілим організмом і розпадається на ворогуючі групи.

Нарешті, не варто забувати про емоційне вигорання, яке затягує конфлікти у нескінченну петлю. В стані хронічної втоми люди втрачають емпатію. Те, що раніше можна було залагодити короткою розмовою за кавою, тепер стає приводом для багатотижневих суперечок. Усередині команди зникає солідарність. На її місце приходить драгівливість, особливо там, де замість щирої підтримки менеджмент продовжує тиснути на «гальма» контролю та доган. Зрештою, ми отримуємо не колектив, а групу втомлених людей, які бачать ворога у кожному, хто сидить поруч.

Спираючись на концепції О. Мусянович [1] та Т. Лепейко [3], стає очевидним, що вихід із кризи неможливий без зміни підходу до управління. Соціальна безпека має стати фундаментом нової системи мотивації. На сьогодні працівник шукає не лише стабільну зарплату, а й «психологічну гавань». Для зменшення ризику конфліктів підприємствам необхідно впроваджувати механізми підтримки та переходити від «суворого контролю» до «підтримуючого лідерства».

Для мінімізації ризик конфліктів, описаного Н. Куцою [4], підприємствам необхідно впроваджувати механізми медіації та психологічної підтримки. Це означає перехід від моделі «директивного управління» до моделі яка вже згадувалась «підтримуючого лідерства». Тільки через відновлення відчуття безпеки (соціальної, економічної та ментальної) можна повернути продуктивність праці на докризовий рівень. Таким чином, трансформація HR-системи має відбуватися не в напрямку посилення контролю, а в напрямку посилення людяності та соціального партнерства між роботодавцем і найманим персоналом.

Для розбудови дієвої системи управління в сучасних реаліях необхідним є впровадження інструментарію «соціального аудиту» та розробка безпекових паспортів для конкретних посад. Такий підхід, як

пропонує О. Мусянович [1], дозволяє заздалегідь ідентифікувати зони ризику (професійне вигорання, стресові навантаження) та застосувати превентивні заходи.

Окрім цього, менеджмент середньої ланки потребує навичок фасилітації та коучингу замість застарілого директивного стилю. Створення внутрішніх медіаційних центрів, за рекомендацією Н. Куцай [4], дозволить зберегти цінні кадри навіть під час гострих міжособистісних криз. Кінцевою метою має стати побудова цілісної системи корпоративної стійкості (resilience), яка виступає стратегічним інструментом нівелювання конфліктного потенціалу. В умовах, коли традиційні методи матеріального стимулювання втрачають свою першочергову дієвість, на перший план виходить здатність організації абсорбувати психологічні шоки персоналу та трансформувати їх у ресурс для розвитку. Це передбачає впровадження таких додаткових механізмів, як інституціоналізація зворотного зв'язку.

Створення постійних каналів «горизонтальної» комунікації дозволяє виявити приховані зони напруження ще на етапі їх зародження. Це дозволяє усунути ефект «комунікаційного вакууму», про який наголошує Н. Куцай [4], та повернути працівнику втрачене відчуття суб'єктності та причетності до прийняття важливих рішень. Не менш важливим є впровадження практик психологічної декомпресії, що в сучасних реаліях перетворюється з додаткового бонусу на базову інфраструктурну потребу. Без системної роботи з ментальним станом колективу будь-які адміністративні реформи чи спроби цифровізації будуть сприйматися через призму ворожості та підсвідомого супротиву. Трансформація ролі лінійного керівника з позиції «сурового контролера» на позицію «лідера-фасилітатора» дозволяє перенаправити енергію потенційного конфлікту в русло спільного вирішення професійних завдань, що в підсумку гарантує не лише стабільність кадрів, а й економічну безпеку підприємства в цілому. Саме такий гуманістичний вектор управління стане ключовим чинником відновлення життєздатності сучасного підприємства.

Список використаних джерел

1. Мусянович О. Соціальні безпекові механізми системи управління персоналом на підприємстві. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. Випуск 2(54). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)-3678-3684](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-3678-3684) (дата звернення: 31.03.2026).
2. Беньямінов С.Р. Удосконалення системи управління персоналом на сучасному підприємстві: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Сумський державний університет. Суми, 2021. URL:

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85797> (дата звернення: 31.03.2026).

3. Особливості коучингу як сучасного методу управління персоналом на підприємстві / Т. Лепейко та ін. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. Т. 340, № 2. С. 649-654.

4. Куцай Н. С. Управління конфліктами на підприємстві. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. 2021. Вип. 18(71). С. 101-111. DOI: [https://dx.doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18\(71\)-12](https://dx.doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18(71)-12) (дата звернення: 31.03.2026).

УДК 2964 (33)

Максим ПЕРЧИНСЬКИЙ,
здобувач вищої освіти 4 курсу,
спеціальності «Менеджмент»,
Науковий керівник: Тетяна ЛУНКІНА,
д-р екон. наук, професор,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

У теперішні часи, при тяжкому стані країни є зниження ефективності традиційних моделей управління. Для великих організаційних структур із розгалуженою мережею підрозділів швидкість адаптації до зовнішніх змін є основою стабільного функціонування. В стандартних підходах управління слабо розвито залученість клієнтів тим самим знижує кінцеві результати. При наявності негативних факторів з'являється потреба в розробці та впровадженні нових пропозицій щодо покращення системи менеджменту. Проблемами масштабних організацій, що гальмують робочі процеси, залишаються:

- бюрократизація процесів, яка уповільнює прийняття управлінських рішень
- ситуація, коли керівництво та звичайні відділи фактично виконують однакову роботу, дублюючи зусилля одне одного
- слабка автоматизація щоденних завдань
- застарілі підходи до заохочення колективу тощо.

Аналіз діяльності у розрізі кількох років показує, що державні або напівдержавні структури з розгалуженою мережею часто програють у

швидкості адаптації приватним конкурентам. Приватні служби, маючи гнучкішу структуру, швидше впроваджують інновації та оптимізують операційні маршрути. Для подолання цього розриву необхідне комплексне переосмислення управлінських підходів, де акцент зміщується з контролю процесів на досягнення кінцевого результату. Для утримання позицій на конкурентному ринку для державних або напівдержавних структур варто почати з проведення SWOT - аналізу , PEST - аналізу це покращить виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз. При розв'язанні проблем буде покращено внутрішні процеси та підвищення результативності діяльності структури в різних областях компанії. Структурна оптимізація також вимагає чіткого розмежування зон відповідальності, що мінімізує перетин повноважень між різними підрозділами та усуває ефект розмитої відповідальності під час виконання простих завдань. Важливим кроком є скорочення тих проміжних посад, які не приносять реальної користі, а лише затримують інформації. Якщо передати право ухвалювати поточні рішення безпосереднім керівникам на місцях, це суттєво покращить робочу взаємодію та прискорить виконання завдань [1]. При інтеграції сучасних систем, підприємство може застосувати автоматизацію, яка виконує стандартні завдання, а саме:

- функції документообігу;
- аналітичні функції;
- кадрові функції;
- система збору інформації;
- попередню обробку даних тощо.

Тобто, використання інструментів збору, окремих функцій та обробки даних забезпечує моніторинг діяльності кожного структурного елемента та надає керівництву велику базу даних в об'єктивних даних для оцінки продуктивності, раціонального розподілу ресурсів та своєчасного виявлення відхилень від планових показників. У практичній реалізації такого інформаційного середовища доцільно використовувати сучасні обчислювальні фреймворки та програмні рішення, здатні інтегрувати складні бази даних в єдиний робочий простір.

Останнім кроком є зміна системи управління персоналом яка є ключовою системою показників ефективності яка забезпечує зрозумілий зв'язок для мотиваційної частини оплати праці до фактичних результатів діяльності працівника та загальних досягнень його підрозділу. Модель оцінювання має враховувати кількісні показники виконання плану та якісні параметри дотримання внутрішніх регламентів, також в потребі в оновлення програм підвищення

кваліфікації персоналу. Систематичне внутрішнє навчання та формування кадрового резерву знижують залежність організації від зовнішнього ринку праці на довгостроковій перспективі, забезпечуючи сталість управлінських практик на всіх рівнях організаційної структури [3].

Реалізація запропонованих напрямів покращення системи менеджменту формує комплексний підхід до підвищення загальної результативності функціонування великих організаційних структур. Цей підхід базується на таких складових як:

- перехід до гнучких моделей управління у поєднанні зі структурною оптимізацією;
- сучасна цифровізація бізнес-процесів.
- оновлення системи управління персоналом на основі ключових показників ефективності [2].

Завдяки практичного впровадження в зазначених ініціатив дозволить організації:

- оптимізувати операційні витрати;
- підвищити рівень адаптивності до економічних змін;
- забезпечити стале зростання конкурентоспроможності на ринку;
- скорочують час прийняття управлінських рішень.

Отже, інформаційне середовище створюється для об'єктивного моніторингу діяльності підрозділів та раціонального розподілу корпоративних ресурсів, що забезпечує прозору залежність між результатами роботи та рівнем мотивації співробітників. В практичній реалізації такого інформаційного середовища варто використовувати сучасні обчислювальні фреймворки та програмні рішення які здатні інтегрувати складні бази даних в єдиний робочий простір. Для утримання позицій на конкурентному ринку для державних або напівдержавних структур варто почати з проведення SWOT - аналізу , PEST – аналізу, це покращить виявлення внутрішніх та зовнішніх загроз. Впровадження інноваційних аналітичних інструментів у поєднанні з автоматизацією процесів дозволяє мінімізувати бюрократичні ризики та створити прозору систему контролю на всіх рівнях. Це формує фундамент для сталого розвитку організації, суттєво підвищуючи її адаптивність до зовнішніх викликів та забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі. Якщо застосовувати поступово, зміна корпоративної культури це сприятиме більшій залученості персоналу, перетворюючи кожного працівника на активного учасника інноваційного процесу, що і не лише стимулює генерацію нових ідей у колег, а й суттєво зміцнює професійний зв'язок та покращить якість внутрішньої комунікації між

колегами на всіх рівнях організації що і є дуже важливим етапом в компанії - комунікація.

Список використаних джерел

1. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент оптимізації діяльності. URL:

https://www.researchgate.net/publication/356063980_Reinzingiring_biznes-procesiv_optimizacii_innovacijnoi_dialnosti_pidpriemstva_UPRAVLINNA_INNOVACIJNOU_DIALNISTU_TEORIA_I_PRAKTIKA_kolektivna_m_onografia (дата звернення 11.04.2026)

2. Ефективність проєктних та матричних структур управління в сучасних умовах. URL: <https://worksection.com/ua/blog/matrix-organization.html> (дата звернення 11.04.2026)

3. Ключові показники ефективності (KPI) в системі мотивації персоналу. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-rokazniki-efektivnosti/> (дата звернення 11.04.2026)

УДК:331.101.3

Олександра ПІСКУН,

здобувач освіти I курсу,

спеціальності «Менеджмент»

Науковий керівник: Тетяна ЛУНКІНА,

д-р екон. наук, професор,

ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

ДІЛОВА КАР'ЄРА ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАЦІВНИКА

У сучасному світі ринок праці дуже швидко змінюється, і між працівниками зростає конкуренція. Щоб мати хорошу роботу та розвиватися в професії, людині потрібно будувати свою ділову кар'єру і постійно вдосконалювати свої навички. На сьогодні роботодавці звертають увагу не тільки на освіту, а й на досвід, уміння працювати в команді, відповідальність і здатність швидко адаптуватися до змін

Тому важливо вміти оцінювати конкурентоспроможність працівника та розуміти, як її підвищити. Отже, ця тема є актуальною, оскільки вона допомагає зрозуміти, як досягти успіху в професії та бути затребуваним на ринку праці [1]. Ділова кар'єра — це усвідомлений процес професійного зростання та зміни посад, що вимагає планування, розвитку компетентностей та мотивації. Конкурентоспроможність

працівника визначається його здатністю виділятися на ринку праці, професійною компетентністю та ініціативністю. Оцінка базується на методах атестації, тестуванні, SWOT-аналізі та методі 360 [2]. Варто зазначити що цю тему досліджували: Майкл Портер розглядав проблему конкурентоспроможності та підкреслював важливість знань і навичок для досягнення успіху; Пітер Друкер досліджував управління персоналом і вважав, що ефективність працівника є ключовим фактором розвитку організації, він наголошував на важливості постійного навчання та саморозвитку. Серед українських науковців варто відзначити А. Колота, який досліджував ринок праці та розвиток людського капіталу, а також О. Грішнову, яка вивчала питання конкурентоспроможності працівників і професійного розвитку [6, 7].

Тому тема ділової кар'єри та конкурентоспроможності працівника є важливою й широко досліджується як іноземними, так і українськими науковцями. Ділова кар'єра є важливою складовою професійного життя людини, оскільки вона відображає процес її розвитку, зростання та досягнення певних результатів у трудовій діяльності. Кар'єра може бути вертикальною (просування по посаді), горизонтальною (розвиток навичок у межах професії) та центральною (наближення до управлінських рішень). Вибір виду кар'єри залежить від цілей, можливостей і мотивації працівника. Конкурентоспроможність працівника визначається рівнем його знань, умінь, досвіду та особистих якостей. У сучасних умовах важливими є не лише професійні навички, але й так звані «м'які навички», такі як комунікабельність, відповідальність, вміння працювати в команді та швидко адаптуватися до змін. Для оцінки конкурентоспроможності працівників використовуються різні методи. [3]. Найпоширенішими є порівняльний метод, експертна оцінка, рейтингова оцінка, метод ключових показників ефективності (КПІ) та атестація персоналу. Вони дозволяють визначити рівень професійної підготовки працівника, його ефективність та відповідність вимогам роботодавця. Важливим фактором підвищення конкурентоспроможності є постійний розвиток працівника [4].

Щоб працівник був конкурентоспроможним, йому потрібно постійно вчитися і розвиватися, покращувати свої знання та навички. Також важливо розвивати такі якості, як уміння спілкуватися, працювати в команді та швидко пристосовуватися до змін. Підприємствам варто використовувати сучасні способи оцінки працівників, наприклад КПІ, проводити атестації та мотивувати працівників до кращої роботи [5].

Отже, ділова кар'єра та конкурентоспроможність працівника є взаємопов'язаними складовими професійного успіху. У сучасних

умовах ринку праці роботодавці надають перевагу фахівцям, які не лише мають відповідні знання та навички, а й здатні швидко адаптуватися до змін, проявляти ініціативу та постійно вдосконалюватися. Саме тому важливим є безперервний професійний розвиток, підвищення кваліфікації та набуття практичного досвіду. Об'єктивна оцінка працівника відіграє важливу роль у визначенні його сильних і слабких сторін, рівня підготовки та потенційних можливостей для кар'єрного зростання. Вона дозволяє не лише ефективно планувати професійний розвиток, а й підвищувати результативність праці.

Список використаних джерел

1. Поттер, Дж. *Лідерство та управління*. Київ: Памфорнет, 2022. 284 с.
2. Литвин, В. *Конкурентоспроможність працівника та оцінка професійних компетенцій*. Люблін: Erges, 2023. 250 с.
3. Харрісон, Р. *Управління людськими ресурсами*. Київ, 2024. 360 с.
4. Балтанов, І. В., Сердак, О. В., Кривенко, Н. В., Дожиць, О. В. *Управління персоналом*. Київ: Центр навчання, 2025. 468 с.
5. Колона, А. Я. *Управління персоналом*. Київ: КНЕУ, 2026. 300 с.
6. М. Портер URL : https://csuitemind.com/biography/show/michael-porter?utm_source=chatgpt.com (дата звернення : 15.04.2026).

УДК

Вікторія ПОТЬОМКІНА,
І курс, спеціальність «Менеджмент»,
Науковий керівник: Тетяна ЛУНКІНА,
д-р екон. наук, професор,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

ЯК БРЕНДИ МАНІПУЛЮЮТЬ ЧЕРЕЗ СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ

У сучасному цифровому середовищі соціальні мережі стали одним із ключових каналів комунікації між брендами та споживачами. Вони не лише інформують користувачів, але й активно впливають на їхню поведінку, формуючи потреби, цінності та рішення про покупку. У цьому контексті дедалі більшого значення набувають маніпулятивні технології, які бренди використовують для досягнення своїх маркетингових цілей.

Одним із найпоширеніших інструментів маніпуляції є персоналізована реклама. Завдяки збору та аналізу даних про

користувачів (їхні інтереси, поведінку, пошукові запити), бренди створюють індивідуальні рекламні повідомлення, які максимально відповідають очікуванням аудиторії. Це створює ілюзію «випадкової» появи потрібного товару, хоча насправді є результатом складних алгоритмів впливу. Такий підхід підвищує ефективність реклами, але водночас викликає етичні питання щодо приватності та маніпуляції свідомістю користувачів [2].

Ще одним важливим механізмом є використання інфлюенсерів. Лідери думок у соціальних мережах формують довіру аудиторії, тому їхні рекомендації часто сприймаються як щирі поради, а не як реклама. Бренди активно співпрацюють з інфлюенсерами, маскуючи комерційний контент під особистий досвід, що значно підсилює вплив на споживачів [5]. У результаті користувачі можуть навіть не усвідомлювати, що на них здійснюється рекламний тиск.

Важливу роль відіграє також нейромаркетинг, який базується на знаннях про психологію та поведінку людини. Бренди використовують кольори, музику, візуальні образи та емоційні тригери для того, щоб викликати у користувачів певні реакції та асоціації. Це дозволяє формувати позитивне ставлення до продукту ще до того, як споживач раціонально оцінить його переваги [6].

Окрім цього, соціальні мережі сприяють поширенню дезінформації та маніпулятивного контенту. У швидкому інформаційному потоці користувачі часто не перевіряють достовірність інформації, що створює сприятливі умови для впливу на їхню думку. Маніпуляції можуть включати перебільшення переваг продукту, використання фейкових відгуків або створення штучного ажіотажу навколо бренду [1].

Також бренди активно використовують механізми соціального доказу – лайки, коментарі, репости. Велика кількість позитивних реакцій створює враження популярності продукту, що стимулює інших користувачів довіряти йому та здійснювати покупки. У поєднанні з алгоритмами соціальних мереж це дозволяє швидко поширювати потрібний контент і посилювати його вплив.

Отже, соціальні мережі є потужним інструментом впливу на споживачів, який бренди використовують не лише для інформування, але й для маніпуляції. Персоналізація реклами, співпраця з інфлюенсерами, нейромаркетинг та використання соціального доказу формують нові моделі споживчої поведінки. У зв'язку з цим важливо розвивати критичне мислення користувачів і підвищувати рівень медіаграмотності, щоб зменшити негативний вплив маніпулятивних практик.

Список використаних джерел:

1. Шевченко В. Різновиди маніпуляцій в онлайн-медіа і соцмережах. *Образ: електронний журнал*. 2025. № 1 (47).
2. Парфенюк І. Персоналізація реклами в соціальних мережах: етичні виклики та загрози. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2024. Том 7, №1.
3. Бутко Л. В., Федоренко С. А., Книш М. О. Соціальні мережі як платформа для маніпуляції. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2025. №7.
4. Зайцева О., Жосан Г. Вплив соціальних мереж на споживчий вибір. *Scientia Fructuosa*. 2025. Т. 162, №4. С. 150-162.
5. Бурдяк О., Помазан Л., Гаврилюк І. Роль інфлюенсерів соціальних мереж в рекламі. *Економіка та суспільство*. 2024. №60.
6. Власюк Н. Як бренди використовують нейромаркетинг в соціальних мережах. 2021. URL : <https://marketer.ua/ua/how-are-brands-using-social-media-neuromarketing/> (дата звернення: 04.04.2026).

УДК 330.101.542

Данііл СОРОЧАН,

1 курс, 116 група спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник: Тетяна ЛУНКІНА,

д-р екон. наук, професор,

ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

МІКРОЕКОНОМІКА: СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ

Мікроекономіка, по суті, займається вивченням поведінки окремих економічних агентів. Вона також охоплює взаємодію агентів в умовах дефіциту. На відміну від макроекономіки, яка має справу з глобальними категоріями, мікроекономічний підхід дозволяє вивчати внутрішню логіку формування ринкових процесів у масштабі домогосподарства та фірми. Розвиток дисципліни в її сучасному вигляді тісно пов'язаний з інтелектуальною спадщиною Альфреда Маршалла, який здійснив справжню революцію в методології економічного аналізу. Маршалл справді був архітектором неокласичної традиції, поєднавши класичну теорію витрат з аналізом суб'єктивної корисності. Його ідея про те, що ціна визначається одночасно попитом і пропозицією, стала наріжним камінням мікроекономіки, а відоме порівняння цих двох факторів з лезами ножиць міцно увійшло в науковий обіг як символ ринкової рівноваги [1].

Суть мікроекономіки полягає у вивченні процесу прийняття рішень суб'єктами, які прагнуть досягти своєї мети за заданих обмежень. Головним об'єктом аналізу тут є ринок як система відносин, за допомогою яких агенти досягають рівноважної ціни та визначають обсяг вироблених товарів. Важливою особливістю є теорія граничних витрат, яку Маршалл доповнив аналізом еластичності попиту. Він першим чітко сформулював концепцію цінової еластичності, пояснивши, як споживачі реагують на зміни цін на товари. Це дозволило мікроекономіці стати точним інструментом математичного та графічного моделювання з абстрактного філософського розгляду [2].

Важко переоцінити значення мікроекономіки для сучасної практики, оскільки вона дає розуміння того, як функціонують ринки в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Концепція споживального надлишку, створена Маршаллом – різниця між максимальною ціною, яку покупець готовий заплатити, та ціною на ринку – залишається ключовим інструментом для оцінки добробуту населення. Для приватного бізнесу мікроекономіка служить основою для формулювання цінових стратегій та мінімізації витрат. Вивчаючи вплив масштабу та аналізуючи граничні витрати, фірми можуть знайти точку виробництва, де використання ресурсів є найефективнішим [3].

Мікроекономічний аналіз є важливим для соціальної та антимонопольної політики державного регулювання. Держава застосовує ці принципи для регулювання діяльності природних монополій. Крім того, мікроекономіка уточнює природу суспільних благ та значення вільної конкуренції для прогресу. Для окремого споживача ця наука озброює навичками раціонального мислення та усвідомлення того, що кожен вибір має альтернативну вартість. Таким чином, мікроекономіка – це не лише шкільна дисципліна, а й повноцінний логічний посібник з людської діяльності, побудований на збалансованому аналізі суб'єктивних потреб та об'єктивних виробничих можливостей. Це дозволяє зрозуміти, як індивідуальні рішення мільйонів суб'єктів об'єднуються в єдину картину функціонування економічної системи, в якій ідеї саморегулювання ринку Маршалла залишаються актуальними для наукових досліджень та ефективного управління.

Список використаних джерел:

1. Мікроекономіка: підручник / За заг. ред. А.І. Ігнатюк. Київ: Видавництво Ліра-К, 2023. 420 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/373901251_МІКРОЕКОНОМІКА (дата звернення: 07.04.2026).

2. Ч. 2 Макроекономіка / В. Д. Лагутін, К. М. Ніколаєць, Т. А. Щербакова та ін; за ред. В. Д. Лагутіна. – 2-ге вид., доопр., перероб. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 328 с.

3. Microeconomics, Global Edition / Jeffrey Perloff. – 9th Edition. – Pearson, 2024. URL: <https://studentebookhub.com/wp-content/uploads/2024/preview/9780137468393.pdf> (дата звернення: 07.04.2026).

УДК: 336.748.12

Діана УРСАКИ,

*здобувач вищої освіти I курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність «Менеджмент»*

Науковий керівник: Тетяна ЛУНКІНА

*д-р екон. наук, професор
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

ВПЛИВ ІНФЛЯЦІЇ НА РІВЕНЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ: ВИКЛИКИ ТА НАСЛІДКИ

Інфляція в Україні залишається одним із ключових чинників, що визначають темпи соціально-економічного розвитку держави. Протягом останніх двох десятиліть вона неодноразово ставала як відображенням внутрішніх структурних проблем, так і реакцією на зовнішньополітичні потрясіння.

Загалом, у період з 2008 по 2024 рік Україна пережила кілька хвиль інфляційних шоків. Після світової фінансової кризи 2008–2009 років, коли інфляція перевищила 22 %, економіка почала поступово стабілізуватися. Однак події 2014–2015 років – анексія Криму, війна на Донбасі, девальвація гривні – спричинили новий інфляційний вибух. У 2015 році рівень інфляції сягнув 43,3 %, тоді як зростання номінальних заробітних плат становило лише близько 20 %. У результаті реальні доходи громадян скоротилися на понад 23 відсотки. Це був період, коли навіть формальне підвищення зарплат і соціальних виплат не компенсувало втрату купівельної спроможності. Державна індексація доходів проводилася із запізненням, а ціни на базові товари, такі як продукти харчування, медикаменти та паливо, зростали нерівномірно [1].

Починаючи з 2020 року, інфляційні процеси в Україні знову активізувалися. Пандемія COVID-19, порушення логістичних ланцюгів, падіння виробництва та зростання світових цін на енергоносії створили

додатковий інфляційний тиск. За підсумками 2021 року інфляція становила 10 %, а вже у 2022 році, після повномасштабного вторгнення Росії, показник зріс до 26,6 %. Це було зумовлено руйнуванням інфраструктури, скороченням виробничих потужностей і зростанням витрат на логістику. При цьому номінальна заробітна плата у 2022 році зросла лише на 4,5 %, що означало фактичне падіння реальних доходів на понад 18 %. Особливо вразливими виявилися працівники бюджетної сфери, пенсіонери та внутрішньо переміщені особи, які втратили стабільні джерела доходу [2].

У 2024 році середня пенсія становила близько 5 500 грн, тоді як вартість споживчого кошика для літньої людини перевищила 7 000 грн. Це означає, що більшість пенсіонерів фактично живуть у стані прихованої бідності, особливо в умовах постійного підвищення цін на ліки, продукти й комунальні послуги [2].

У 2023 році Національний банк утримував облікову ставку на рівні 25 %, що допомогло стримати інфляцію, але водночас зменшило доступність кредитів для бізнесу та населення. У 2024 році облікова ставка була знижена до 20 %, а рівень інфляції – до 8,6 %, однак це ще не призвело до повного відновлення купівельної спроможності громадян. Реальні доходи почали зростати лише у другій половині 2024 року, коли стабілізувався валютний курс, а уряд збільшив мінімальну зарплату до 8 000 грн [1].

В 2025 році, згідно повідомлення Держстату України, річна інфляція у серпні сповільнилася до 13,2 %. Зниження спостерігається три місяці поспіль, тобто траєкторія базової інфляції була близькою до прогнозу [3, 4].

Отже, можна зробити висновок, що інфляція в Україні протягом 2008–2025 років розвивалася нерівномірно та значною мірою залежала як від внутрішніх економічних проблем, так і від зовнішніх факторів, зокрема криз і воєнних подій. Найбільші інфляційні сплески супроводжувалися суттєвим зниженням реальних доходів населення, оскільки зростання заробітних плат не встигало за підвищенням цін.

Попри те, що в останні роки спостерігається певне уповільнення інфляції, її рівень і надалі негативно впливає на рівень життя населення. Особливо це відчувають соціально вразливі групи, зокрема пенсіонери та працівники бюджетної сфери. Водночас заходи держави та Національного банку сприяли стабілізації ситуації, хоча й мали певні обмеження для економічного розвитку.

Таким чином, на нашу думку, для забезпечення стабільного економічного розвитку України недостатньо лише стримувати

інфляцію – необхідно також підвищувати рівень доходів населення, підтримувати економічну активність і проводити структурні реформи.

Список використаних джерел:

1. Гречко, О. Ю., & Марков, В. С. (2024). Вплив інфляційних процесів на діяльність підприємств. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (14). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-01>
2. Козюк В.В., Кремезь А.С. Диференціація нерівності розподілу доходів населення України у воєнний і повоєнний період. *Innovation and Sustainability*. 2023. №1. С.64-71.
3. Другий місяць поспіль в Україні зафіксували дефляцію 2025. URL: <https://kosht.media/druhyu-misiats-pospil-v-ukraini-zafiksuvaly-defliatsiiu/>
4. Коментар Національного банку щодо рівня інфляції в серпні 2025 року. 11.09.2025 URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-v-serpni-2025-roku>

УДК 005.35(07)

Анна ХОМИЧ,

здобувач вищої освіти 4 курсу спеціальності «Менеджмент»

Науковий керівник: Тетяна ЛУНКІНА,

доктор економічних наук, професор,

ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки кадровий потенціал виступає одним із ключових факторів забезпечення ефективності діяльності підприємства. Зростання конкуренції, цифровізація бізнес-процесів та нестабільність зовнішнього середовища підвищують значення людського ресурсу як основного носія знань, компетенцій і інновацій. Саме тому управління кадровим потенціалом розглядається як стратегічний напрям розвитку підприємства.

У науковій літературі кадровий потенціал визначається як сукупність можливостей персоналу забезпечувати досягнення цілей підприємства шляхом ефективного використання своїх професійних, інтелектуальних і соціально-психологічних характеристик. Важливими складовими кадрового потенціалу є рівень кваліфікації працівників, їх

досвід, здатність до навчання та адаптації до змін, а також мотиваційні установки [1].

Ефективність кадрового потенціалу значною мірою залежить від якості управління персоналом. Сучасні підходи до управління передбачають системність, гнучкість та орієнтацію на розвиток працівників. Як підкреслюють дослідники, ефективне управління персоналом включає планування потреб у кадрах, їх підбір, оцінювання результатів діяльності, навчання та розвиток [2].

Важливим елементом аналізу кадрового потенціалу є оцінка його структури, яка охоплює професійну, кваліфікаційну, вікову та соціально-психологічну складові. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони персоналу, рівень його відповідності стратегічним цілям підприємства та можливості подальшого розвитку.

Окрему увагу в сучасних умовах приділяють впливу зовнішніх факторів на кадровий потенціал. Зокрема, в умовах кризових явищ і воєнного стану особливого значення набувають такі характеристики персоналу, як адаптивність, стресостійкість та здатність до швидкого прийняття рішень. Це обумовлює необхідність удосконалення підходів до управління персоналом та розвитку нових форм мотивації [3]

Кадровий потенціал підприємства є складною та динамічною системою, що визначає можливості його ефективного функціонування та розвитку. Його формування та використання залежать від якості управління персоналом, ефективності мотиваційних механізмів і здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме комплексний підхід до аналізу кадрового потенціалу дозволяє визначити напрями його вдосконалення та забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

Практичний аналіз кадрового потенціалу доцільно здійснювати на прикладі Нова Пошта, яка є одним із провідних операторів ринку логістичних послуг України. Компанія демонструє стабільний розвиток, що супроводжується постійним розширенням масштабів діяльності, впровадженням інноваційних технологій та вдосконаленням системи управління персоналом [4].

Діяльність підприємства характеризується позитивною динамікою основних економічних показників. Зокрема, протягом останніх років спостерігається зростання обсягів наданих послуг, збільшення доходів та розширення інфраструктури. Такі зміни безпосередньо впливають на формування кадрового потенціалу, оскільки потребують залучення кваліфікованого персоналу, здатного забезпечувати ефективне функціонування логістичних процесів.

Аналіз кадрового потенціалу підприємства свідчить, що він формується в умовах активного масштабування бізнесу. Збільшення кількості відправлень, розширення мережі відділень і поштоматів, а також розвиток сортувальних центрів обумовлюють необхідність підвищення рівня професійної підготовки працівників і вдосконалення системи управління персоналом.

Важливою особливістю кадрового потенціалу підприємства є його орієнтація на інноваційний розвиток. Компанія активно впроваджує сучасні інформаційні технології, автоматизовані системи обробки відправлень та цифрові інструменти управління логістичними процесами. Це підвищує вимоги до компетенцій персоналу, зокрема в частині цифрової грамотності, аналітичного мислення та здатності працювати в умовах швидких змін.

Суттєвим фактором підвищення ефективності кадрового потенціалу є використання сучасних управлінських підходів, зокрема принципів Lean-менеджменту. Їх впровадження дозволило оптимізувати операційні процеси, скоротити час обслуговування клієнтів і підвищити продуктивність праці персоналу, що свідчить про ефективність управління людськими ресурсами на підприємстві.

Значну роль у реалізації кадрового потенціалу відіграє система мотивації персоналу. На підприємстві застосовується комплексний підхід, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. До основних інструментів мотивації належать конкурентна заробітна плата, система преміювання, можливості кар'єрного зростання, професійне навчання та розвиток, а також створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Як зазначають дослідники, саме поєднання різних мотиваційних факторів забезпечує підвищення ефективності праці та залученості персоналу.

Водночас, враховуючи сучасні умови функціонування підприємств, важливим є забезпечення адаптивності системи управління персоналом. У нестабільному бізнес-середовищі, зокрема в умовах воєнного стану, зростає значення підтримки персоналу, розвитку його стресостійкості та здатності до швидкої адаптації. Це потребує вдосконалення мотиваційних механізмів і впровадження нових підходів до управління кадровим потенціалом.

Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Нова Пошта» дозволяє зробити висновок, що підприємство має високий рівень розвитку людських ресурсів, який забезпечується ефективною системою управління, впровадженням інноваційних технологій і використанням сучасних мотиваційних інструментів. Разом з тим, подальше підвищення ефективності кадрового потенціалу потребує розвитку цифрових

компетенцій персоналу, удосконалення системи мотивації та впровадження сучасних HR-технологій.

Список використаних джерел:

1. Федоришина Л.М. Мотивація праці: підходи до трактування. *Сталий розвиток економіки*. 2017. № 2(35). С. 90–95.
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. Середа О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. Вип. 11. С. 229–232.
4. ТОВ НОВА ПОШТА. Оpendатобот: веб-сайт. URL: <https://opendatobot.ua/c/31316718> (дата звернення: 11.10.2025).

УДК 314.15:316.48 (4)

Маргарита ЧЕПУРНА,

*Здобувач вищої освіти I курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність «Менеджмент»*

Науковий керівник: Тетяна ЛУНКІНА,

*д-р екон. наук, професор кафедри менеджменту,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

МІГРАЦІЙНА КРИЗА В ЄВРОПІ

Масова міграція з ісламських регіонів стала для Європи критичним викликом, оскільки величезна різниця у цінностях заважає інтеграції. Нав'язування релігійних догм у світських державах є неприпустимим, а ігнорування цієї проблеми лише посилює соціальну напругу та економічне навантаження на європейців.

Коли ми говоримо про міграцію, важливо оперувати не емоціями, а цифрами, які часто ігноруються в офіційних звітах через політичну коректність. За даними Eurostat, у 2023 році кількість осіб, які вперше звернулися за притулком у країнах ЄС, сягнула рекордної позначки у 1 048 900 осіб. Це на 20% більше, ніж у 2022 році, і ми впевнено наближаємося до показників катастрофічного 2015 року [1].

Основними країнами походження залишаються Сирія (181 000 осіб), Афганістан (114 000 осіб) та Туреччина (101 000 осіб). Чому це

важливо? Тому що це країни з домінуючим ісламським світоглядом, де релігійні норми часто інтегровані в правове поле. Коли така кількість людей одночасно потрапляє в світську Європу, виникає зіткнення абсолютно протилежних цінностей. Найбільше навантаження припадає на Німеччину (329 000 заявок) та Францію (145 000 заявок), що вже призвело до критичного перевантаження їхніх соціальних систем. Довгий час європейські еліти просували ідею мультикультуралізму, де кожна громада зберігає свої звичаї, а держава лише забезпечує мирне співіснування. Проте практика показала інше. У багатьох містах Франції, Швеції та Бельгії утворилися так звані «no-go zones» – райони, де державний закон фактично не діє, а правопорядок контролюється релігійними лідерами громад [5].

На мою думку, нав'язування релігійних догм у публічному просторі – це крок назад. Для європейця світськість (laïcité) є завоюванням століть, а для значної частини мігрантів – це порожній звук. Коли в школах вимагають скасувати уроки мистецтва чи музики через релігійні переконання меншості, або коли виникають претензії до зовнішнього вигляду місцевих жителів – це пряма загроза демократії. Релігія має бути приватною справою, і спроби винести її на рівень політичного диктату є неприпустимими [5].

Існує думка, що міграція – це порятунок для економіки, що старіє. Але якщо подивитися на дані Федерального агентства праці Німеччини (BA), картина стає менш оптимістичною. Станом на 2023 рік, близько 45% працездатних мігрантів з країн «кризового списку» (Сирія, Афганістан, Ірак) залишаються безробітними навіть після 5 років перебування в країні. Це створює колосальне навантаження на бюджет. Гроші платників податків, замість того щоб іти на розвиток медицини чи інфраструктури, витрачаються на утримання мільйонів людей, які не мають належної кваліфікації або, що гірше, мотивації інтегруватися в ринок праці. Виникає логічне питання: наскільки справедливою є така модель щодо корінного населення, яке роками працює на розбудову держави [4]?

Ігнорувати зв'язок між неконтрольованою міграцією та рівнем злочинності стає дедалі важче. Згідно зі звітом поліції Німеччини (PKS 2023), іноземці (які складають близько 15% населення країни) становлять понад 41% серед усіх підозрюваних у вчиненні злочинів. Особливо гостро стоїть питання насильницьких злочинів та сексуального насилля. Наприклад, у Швеції, яка десятиліттями була «лабораторією» з прийому мігрантів, рівень злочинності, пов'язаної з вогнепальною зброєю та діяльністю етнічних угруповань, став національною трагедією. Це викликає цілком обґрунтований страх у

звичайних громадян. Захист власних кордонів та безпека на вулицях – це не расизм, а прямий обов’язок держави перед своїм народом [3].

За даними Pew Research Center, за сценарієм «високої міграції» частка мусульманського населення в Європі до 2050 року може зрости до 14% (а в деяких країнах до 20%). Це означає, що соціальна напруга лише зростатиме, якщо не змінити підхід вже сьогодні [2].

Отже, Європа не може бути благодійною організацією для всього світу. Інтеграція можлива лише тоді, коли приїжджий приймає правила дому, до якого він прийшов, а не намагається перебудувати цей дім під себе. Політика «відкритих дверей» має бути замінена на селективну міграцію, де пріоритет надається людям, готовим до світського життя та праці. В іншому випадку, ми ризикуємо втратити ту Європу, яку знаємо і цінуємо.

Список використаних джерел:

1. Eurostat. Asylum and first-time asylum applicants – annual aggregated data. European Commission. 2024.

URL:

<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00191/default/table?lang=en> (дата звернення: 21.04.2026).

2. Pew Research Center. Europe’s Growing Muslim Population. Religion & Public Life. URL: <https://www.pewresearch.org/religion/2017/11/29/europes-growing-muslim-population/> (дата звернення: 21.04.2026).

3. Bundeskriminalamt (BKA). Polizeiliche Kriminalstatistik (PKS) 2023. Federal Criminal Police Office of Germany. URL: https://www.bka.de/DE/AktuelleInformationen/StatistikenLagebilder/PolizeilicheKriminalstatistik/pks_node.html (дата звернення: 21.04.2026).

4. Statistik der Bundesagentur für Arbeit. Migration und Arbeitsmarkt (Berichte: Analysen). Bundesagentur für Arbeit. 2024. URL: <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Themen-im-Fokus/Migration/Migration-Nav.html> (дата звернення: 21.04.2026).

5. International Organization for Migration (IOM). World Migration Report 2024. IOM Publications. URL: <https://worldmigrationreport.iom.int/wmr-2024-interactive/> (<https://www.google.com/search?q=https://worldmigrationreport.iom.int/wmr-2024-interactive/>) (дата звернення: 21.04.2026).

Єлизавета ШЕВЧЕНКО,

*здобувач вищої освіти I курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність «Менеджмент»*

Науковий керівник: Тетяна ЛУНКІНА,

*д-р екон. наук, професор,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОДИН ІЗ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

У сучасному світі з високим темпом життя, інформаційним перевантаженням та високими вимогами до ефективності праці, проблема раціонального використання часу є особливо важливою. Тайм-менеджмент стає ключовим інструментом підвищення продуктивності як у професійній діяльності, так і в особистому житті. Неefективне управління часом призводить до стресу, зниження продуктивності, втрати можливостей та негативно впливає на діяльність підприємства загалом, що обумовлює необхідність дослідження методів і підходів до оптимізації використання часу. На сьогодні тема раціонального використання часу є актуальною, тому почнемо з поняття «Тайм-менеджмент».

Тайм-менеджмент (з англ. time management) – це систематичний підхід до організації та використання свого часу з метою досягнення максимальної продуктивності та поставлених цілей. Основна ідея полягає в тому, щоб ефективно розподіляти час між різними завданнями, проектами та активностями, забезпечуючи баланс між роботою, особистим життям і відпочинком [1].

Планування – це перший крок до підвищення продуктивності. Спеціалісти підкреслюють, що чітке планування роботи дозволяє підприємствам оптимізувати робочий план та досягати кращих результатів у бізнес-процесах [2]. Правильне розтавлення пріоритетів сприяє зосередженню ресурсів на найважливіших завданнях, що, у свою чергу, скорочує витрати часу на другорядні справи.

Другим важливим аспектом є оптимізація управлінських рішень. Дослідження Віктора Самойленка показують, що використання тайм-менеджменту як інструменту сприяє підвищенню якості управлінських рішень, оскільки забезпечує своєчасне надходження інформації та дозволяє швидко адаптуватися до змін середовища. Правильна організація робочого часу підвищує трудову дисципліну, мотивацію працівників та сприяє кращому використанню людських джерел. Він підкреслює, що контроль часу дозволяє зменшити комунікаційні бар'єри, підвищити якість взаємодії між підрозділами та скоротити

втрати часу через непотрібні та неефективні наради. Крім того, наукові джерела вказують на практичну дієвість тайм-менеджменту для окремого менеджера [3].

Здатність ефективно управляти своїм часом є однією з ключових задач успішного менеджера, що сприяє підвищенню особистої продуктивності та гарних результатів.

Веденіна Юлія та Мокра Анастасія також наголошують на важливості дисципліни, самодисципліни та систематичного контролю часу для досягнення високих результатів у навчанні та професійній діяльності [4].

Серед найбільш поширених методів тайм-менеджменту виділяють метод пріоритезації завдань, ведення щоденника часу, планування за принципом «важливо/терміново», метод «Pomodoro» (це метод керування часом, розроблений Франческо Чірілло в кінці 1980-х. Цей метод використовує таймер для того, щоб розбити роботу на 25-хвилинні інтервали, які розділені короткими перервами) [5], а також правило «60/40», яке передбачає залишення частини часу на непередбачені справи. Використання цих методів дозволяє не лише структурувати робочий день, але й підвищити концентрацію уваги та зменшити втрати часу.

Отже, тайм-менеджмент допомагає краще та ефективніше використовувати час, охоплює планування, організацію, контроль та самодисципліну. Він дозволяє не лише ефективно розподіляти обмежені ресурси часу, але й підвищувати якість управлінських рішень, комунікацій та загальну результативність діяльності як окремих працівників, так і організацій у цілому.

Список використаних джерел

1. Що таке тайм-менеджмент? Основи управління часом веб-сайт. URL: <https://edin.ua/> (дата звернення 10.04.2026)

2. Дранус Л. С., Лункіна Т. І. Тайм-менеджмент в системі бізнес-комунікацій. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2025. 15с. URL: <https://nauka.com.ua/> (дата звернення 10.04.2026)

3. Самойленко В. В. Тайм-менеджмент як інструмент оптимізації управлінських рішень. *Efektivna ekonomika*. 2024. 22с. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/> (дата звернення 10.04.2026)

4. Мокра А. А., Веденіна Ю. Ю. Тайм-менеджмент як дієвий засіб ефективного використання часу успішного менеджера. *XXXI Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених «Актуальні проблеми життєдіяльності суспільства»*. 2024. 23с. URL: <https://redun.educons.edu.rs/> (дата звернення 10.04.2026)

5. Метод Pomodoro веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Pomodoro> (дата звернення 10.04.2026)

Артем ШЕРЕМЕТА,
аспірант 2 курсу навчання,
спеціальності «Менеджмент»
Науковий керівник: Тетяна ЛУНКІНА,
д-р екон. наук, професор,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасне бізнес-середовище формується під впливом глобальної конкуренції, цифровізації, зростання соціально-екологічних ризиків та посилення вимог з боку стейкхолдерів до прозорості й відповідальності бізнесу. За таких умов підприємство вже не може орієнтуватися виключно на короткостроковий фінансовий результат. Довгострокова стійкість дедалі більше залежить від здатності інтегрувати економічні, соціальні та екологічні пріоритети у систему управління. Саме тому корпоративна соціальна відповідальність розглядається не як факультативна благодійна активність чи інструмент репутаційного позиціонування, а як складова стратегічного менеджменту, що впливає на якість управлінських рішень, довіру до підприємства, його адаптивність і конкурентоспроможність. Для України ця проблематика набуває особливого значення в умовах воєнних викликів, відновлення економіки, євроінтеграційних процесів та посилення уваги до нефінансової звітності [1; 3; 6].

Теоретичні засади корпоративної соціальної відповідальності сформувалися у працях закордонних і вітчизняних дослідників. Г. Боуен заклав нормативне розуміння соціальної відповідальності бізнесу, А. Керролл запропонував модель ієрархії корпоративної відповідальності, Р. Фрімен розвинув стейкхолдерський підхід до управління, Дж. Елкінгтон обґрунтував концепцію «потрійного результату», а М. Портер і М. Креймер розкрили стратегічний вимір КСВ як джерела конкурентних переваг [1–5]. У сучасних підходах КСВ дедалі частіше трактується як інтегрована управлінська система, що поєднує економічну результативність із соціальною корисністю та екологічною відповідальністю. Разом із тим у науковій літературі зберігається потреба в подальшому обґрунтуванні КСВ саме як інструменту підвищення ефективності управління підприємством, особливо з урахуванням українських реалій [3; 5].

Корпоративну соціальну відповідальність доцільно визначати як стратегічну управлінську філософію, що ґрунтується на збалансованій взаємодії підприємства з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами

задля досягнення синергії між економічною вигодою, соціальним добробутом та екологічною стабільністю. У такому розумінні КСВ виходить за межі окремих соціальних ініціатив і стає елементом внутрішньої управлінської архітектури підприємства. Її зміст полягає не лише у виконанні правових і етичних вимог, а й у системному врахуванні наслідків управлінських рішень для працівників, споживачів, партнерів, громад та довкілля [2; 3; 6].

Стратегічний характер КСВ виявляється через її вплив на базові функції менеджменту. У процесі планування вона задає довгострокові орієнтири розвитку підприємства та узгоджує бізнес-цілі з очікуваннями зацікавлених сторін. У межах функції організації КСВ потребує створення внутрішніх політик, процедур, стандартів поведінки та механізмів розподілу відповідальності. У сфері мотивації вона сприяє зміцненню корпоративної культури, підвищенню залученості персоналу, формуванню лояльності та зменшенню плинності кадрів. У межах контролю КСВ передбачає використання системи індикаторів, нефінансової звітності та моніторингу результатів, що забезпечує більшу обґрунтованість управлінських рішень [2; 5; 6; 7].

Важливою перевагою КСВ є її здатність підвищувати стійкість підприємства в умовах нестабільності. Соціально відповідальні практики знижують репутаційні та операційні ризики, покращують якість комунікації з ключовими групами стейкхолдерів, посилюють інвестиційну привабливість і створюють передумови для довгострокової конкурентоспроможності. Саме тому сучасні стандарти й міжнародні ініціативи розглядають відповідальність бізнесу як невіддільну складову сталого розвитку. Ідеться, зокрема, про стандарт ISO 26000, стандарти GRI та принципи Глобального договору ООН, які задають орієнтири для формування політики КСВ, її реалізації та публічного розкриття результатів [5–8].

Українська практика впровадження КСВ характеризується неоднорідністю. Найактивніше відповідні підходи застосовують великі компанії та підприємства, інтегровані у міжнародні ринки або пов'язані з вимогами інвесторів, партнерів і донорських програм. Водночас для значної частини суб'єктів господарювання КСВ усе ще сприймається як додаткове навантаження, а не як інструмент підвищення управлінської ефективності. До основних бар'єрів належать: інституційні, фінансові, управлінські, культурні та інформаційні чинники: недостатня поширеність стратегічного мислення, обмеженість ресурсів, фрагментарність підходів до нефінансової звітності, слабка інтеграція соціальних та екологічних критеріїв у процес прийняття рішень. Проте в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення значення КСВ для українського бізнесу зростає, оскільки саме вона дозволяє поєднати економічну діяльність із підтримкою працівників, громад і територій, що постраждали від кризи [3; 6; 8].

З огляду на це ефективне впровадження КСВ доцільно пов'язувати з формуванням концептуальної моделі її інтеграції у систему стратегічного управління підприємством. Така модель має передбачати включення принципів КСВ до місії та стратегічних цілей, ідентифікацію ключових стейкхолдерів, визначення пріоритетних напрямів соціально відповідальної діяльності, розробку показників оцінювання результативності та побудову дорожньої карти реалізації. Лише за умови системного підходу КСВ перетворюється на реальний управлінський інструмент, а не залишається набором декларативних положень [2; 5; 7].

Корпоративна соціальна відповідальність у сучасних умовах має розглядатися як повноцінний інструмент стратегічного управління підприємством. Її значення полягає у здатності забезпечувати взаємозв'язок між економічною ефективністю, соціальною стабільністю та екологічною відповідальністю, що в сукупності підвищує якість управлінських рішень і стійкість підприємства. Інтеграція КСВ у систему менеджменту сприяє формуванню довіри, зменшенню ризиків, зміцненню корпоративної культури та посиленню конкурентних позицій. Для українських підприємств особливо актуальним є адаптація КСВ до умов воєнного та повоєнного розвитку, а також розробка прикладного інструментарію її впровадження й оцінювання. Подальші наукові пошуки доцільно спрямувати на формування галузевих моделей інтеграції КСВ у систему управління та на удосконалення показників оцінювання її результативності.

Список використаних джерел:

1. Bowen H. R. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York : Harper & Brothers, 1953. P.
2. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman, 1984. P.
3. Carroll A. B. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34, No. 4. P. 39–48. DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G.
4. Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford : Capstone, 1997. P.
5. Porter M. E., Kramer M. R. *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84, No. 12. P. 78–92.
6. ISO 26000:2010 *Guidance on social responsibility*. ISO. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (date of access: 14.04.2026).
7. GRI Standards. *Global Reporting Initiative*. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/> (date of access: 14.04.2026).
8. *The Ten Principles of the United Nations Global Compact*. United Nations Global Compact. URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (date of access: 14.04.2026).

ПІДСЕКЦІЯ: ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

УДК 336.1:338.24

Віталіна АНТОНЮК,

*здобувачка вищої освіти 1 курсу навчання рівня “бакалавр”,
спеціальність D2 “Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок”*

Науковий керівник: Валентин ДРАНУС,
*к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

РОЛЬ ДЕРЖАВИ У СТАБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабне вторгнення РФ в 2022 році стало безпрецедентним шоком для фінансової системи України, спричинивши різке зростання бюджетного навантаження, інфляційного тиску, валютної нестабільності та ризиків для фінансового сектору. В умовах воєнної економіки держава була змушена оперативного трансформувати механізми фінансового управління, поєднуючи інструменти бюджетної, монетарної та боргової політики для збереження макроекономічної стабільності [5].

Впродовж 2022–2024 років відбулася суттєва зміна фіскальної моделі держави. Пріоритетність оборонних витрат зумовила різке збільшення державних видатків, які дедалі більше концентрувалися на фінансуванні сектору безпеки та оборони. В 2024 році відповідні витрати досягли близько 25% ВВП (1,7 трлн грн), що є одним із найвищих показників у світі [2]. Така структура бюджету відображає перехід до моделі воєнної фінансової мобілізації, де основним завданням держави стало забезпечення обороноздатності при одночасному підтриманні базових соціально-економічних функцій. Зростання державних витрат супроводжувалося значним бюджетним дефіцитом. Лише за перше півріччя 2024 року дефіцит державного бюджету становив 614,5 млрд грн, що на 28,5% перевищує аналогічний показник попереднього року [2]. Одночасно суттєво збільшилися витрати на обслуговування та погашення державного боргу, які за цей період склали 400,9 млрд грн [2]. Це свідчить про зростання боргового навантаження та підвищення довгострокових фінансових ризиків.

Ключову роль в стабілізації бюджетної системи відіграло зовнішнє фінансування. Міжнародна допомога стала головним джерелом покриття дефіциту бюджету, а загальний обсяг зовнішньої підтримки перевищив 162 млрд дол [3]. Саме міжнародні ресурси дозволили уряду фінансувати соціальні витрати, підтримувати макроекономічну стабільність та уникнути надмірної монетизації дефіциту. Водночас внутрішні інструменти, зокрема військові облігації внутрішньої державної позики, податкові надходження та мобілізація внутрішніх фінансових ресурсів, стали важливим додатковим механізмом забезпечення ліквідності [2].

Особливе значення в стабілізації фінансової системи належало НБУ, який на початковому етапі війни НБУ зафіксував офіційний валютний курс на рівні 29,25 грн/дол., що дозволило стримати панічні настрої та обмежити валютні ризики [4]. Надалі регулятор поступово перейшов до режиму керованої гнучкості, адаптуючи валютну політику до змін макроекономічного середовища [4]. Паралельно було впроваджено валютні обмеження, посилено банківський нагляд і контроль за ліквідністю фінансових установ [5]. Завдяки цим заходам вдалося зберегти стабільність фінансової системи та запобігти масовому відтоку капіталу.

Таким чином, держава відіграла системоутворюючу роль в стабілізації фінансової системи України, забезпечивши адаптацію бюджетної політики, монетарного регулювання та боргового управління до умов воєнної економіки. Поєднання зовнішньої фінансової підтримки, внутрішньої мобілізації ресурсів і жорсткого регуляторного контролю дозволило зберегти функціонування фінансової системи навіть в умовах екстремального навантаження.

Водночас стратегічним ризиком залишається критична залежність від міжнародної допомоги, оскільки в 2024 році до 97–98% бюджетного дефіциту покривалося за рахунок зовнішнього фінансування. Це формує потенційні загрози для довгострокової фінансової незалежності та підкреслює необхідність поступового переходу до моделі стійкого самофінансування через розширення внутрішньої доходної бази, структурні реформи та стимулювання економічного відновлення.

Отже, роль держави у стабілізації фінансової системи в умовах війни є визначальною. Саме державне управління стало основним фактором збереження макрофінансової стабільності, підтримки бюджетної платоспроможності та запобігання системній фінансовій кризі. В перспективі ефективність державної політики визначатиметься здатністю не лише утримувати стабільність в умовах війни, а й

забезпечити фінансову основу для післявоєнного відновлення та економічного розвитку країни.

Список використаних джерел:

1. Index.minfin.com.ua. Виконання державного бюджету в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/> (дата звернення: 25.04.2026).

2. Міністерство фінансів України. Державний бюджет-2024: прийнято Верховною Радою. URL: <https://mof.gov.ua/en/state-budget> (дата звернення: 25.04.2026).

3. Рахункова палата України. Міністерству фінансів та Міністерству економіки надано рекомендації щодо фінансування бюджетних програм (аналіз за перше півріччя 2024 року). URL: <https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=2091> (дата звернення: 25.04.2026).

4. NISS. Міжнародна допомога Україні: результати за 2023 рік та тенденції на 2024 рік. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/mizhnarodna-dopomoha-ukrayini-pidsumky-2023-i-trendy-2024-roku> (дата звернення: 25.04.2026).

5. Лук'яненко І. Г., Гречаний П. О. Грошово-кредитна політика України під час війни. *Наукові записки НАУКМА*. 2024. Том 9: Економічні науки. С. 54–65.

Олександр БЕРДНИКОВ,
*здобувач вищої освіти I курсу навчання рівня “бакалавр”
спеціальність D2 “Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок”
Науковий керівник: Валентин ДРАНУС,
к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ ЗАПРОВОДЖЕННЯ ESG-ПРИНЦИПІВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЇ

Вплив запровадження ESG-принципів на фінансові показники чітко невизначений, але в результаті аналізу нефінансових та фінансових звітів підприємства зроблено висновки стосовно зазначеного впливу.

Після початку повномасштабного вторгнення під час кризової ситуації підприємства BDO Україна було розроблено стратегічні цілі фірми у вигляді політики «Net-Zero» з метою вирішення актуальних фінансових, соціальних та управлінських проблем. Реалізація політики «Net-Zero» забезпечує діяльність фірми надійністю, формує довіру споживачів за сучасних кризових умов, коли фінансові результати діяльності знижуються та адаптація до нових проблем потребує часу.

В 2023 році BDO Україна майже повністю відновила свою діяльність, дохід фірми за 2023 рік відносно 2021 року склав 97% [2, 3; 4; 5], розширилася матеріально-технічна база, наймаються працівники. Стратегічно важливим для розвитку бізнес-моделі стає навчання робочого персоналу та інформування населення про принципи соціально-відповідального бізнесу. Якщо в 2023 році результати опитувань працівників стосовно важливості реалізації визначених стратегічних цілей мали негативну тенденцію та не були однотайними, то в 2024 році майже одногосно співробітники BDO Україна підтримали слідування принципам ESG в діяльності підприємства [1, 2, 5; 6]. Досягнута стабільність результатів діяльності фірми є не єдиним фактором, що посприяв цим змінам, компанія проводила освітні заходи всередині трудового колективу та активніше інтегрувала в процеси надання послуг принципи соціально-відповідального управління. Нефінансова звітність BDO Україна в 2024 році стала більш змістовною, інформативною та прозорою. Заходи, що здійснені фірмою висвітлюються, характеризується їх значення для розвитку громади та сталого розвитку підприємства. Це є показником важливості, доступності та поширеності соціальної діяльності компанії. В звітності

також чітко встановлюється інтереси фірми щодо реалізації таких соціальних заходів, що є важливим: суспільство втомилася від благодійності, що мотивована нещирими бажаннями чинити користь для громади, за якою стоїть економічна вигода. Впроваджений підприємством формат благодійної діяльності не викликає негативного ставлення в споживача.

Окрім цього, через велику кількість проблем, обсяг, що охоплений концепцією ESG підприємством будь-якої сфери діяльності може адаптуватися під модель соціально-відповідального управління бізнесом. Саме тому традиційні галузі – фінанси, менеджмент, маркетинг, екологія, інженерія та гуманітарні науки – через взаємопроникнення та синергію між собою набувають нового імпульсу розвитку, розгалужуються й трансформуються, породжуючи принципово нові міждисциплінарні професійні та наукові напрямки.

Підприємства майбутнього постають перед необхідністю формувати дедалі складніші та різноманітніші системи виробництва товарів і послуг. Соціально відповідальне управління бізнесом – це не просто модель, а стратегічний вектор розвитку, який у міру суспільного прогресу набуватиме дедалі більшої ваги, глибини та зрілості. В поєднанні з технологічними зрушеннями вона стає каталізатором фундаментальних структурних перетворень в економіці.

Список використаних джерел

1. ESG звіт 2024 BDO в Україні URL: https://www.bdo.ua/getmedia/755dc880-a793-4dd3-9575-23366d7d3515/ESG-Report-2024_ukr.pdf
2. Звіт ESG BDO в Україні 2023 URL: https://www.bdo.ua/getmedia/fb9caae4-3a50-4c88-87c4-8b78a83ab466/Report-ESG-BDO-2023_ukr.pdf
3. Звіт про прозорість & ESG BDO Україні 2021 URL: https://www.bdo.ua/getmedia/fb9caae4-3a50-4c88-87c4-8b78a83ab466/Report-ESG-BDO-2023_ukr.pdf
4. Звіт про прозорість BDO в Україні 2022 URL: https://www.bdo.ua/getmedia/667ad25c-324f-42d9-8fab-69a89f934f33/Transparency-report-2022_ukr.pdf
5. Звіт про прозорість BDO в Україні 2023 URL: https://www.bdo.ua/getmedia/667ad25c-324f-42d9-8fab-69a89f934f33/Transparency-report-2022_ukr.pdf
6. Звіт про прозорість BDO в Україні 2024 URL: https://www.bdo.ua/getmedia/667ad25c-324f-42d9-8fab-69a89f934f33/Transparency-report-2022_ukr.pdf

Анна БУГАЙОВА,
здобувача вищої освіти 3 курсу навчання,
спеціальності «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»,
Науковий керівник: Світлана ЛУШКО,
старший викладач,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

В умовах глобалізації економічних процесів та активного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій цифровізація стає одним із ключових чинників модернізації державного управління [1]. Особливої актуальності цей процес набуває у сфері оподаткування, де ефективність адміністрування податків безпосередньо впливає на наповнення державного бюджету та фінансову стабільність країни. Для України питання цифровізації податкової системи є надзвичайно важливим у контексті євроінтеграційних процесів та функціонування економіки в умовах воєнного стану.

Цифровізація податкової системи передбачає впровадження сучасних цифрових інструментів у процес адміністрування податків, що дозволяє автоматизувати обробку інформації, підвищити прозорість діяльності контролюючих органів та мінімізувати людський фактор [4]. В Україні вже реалізовано низку важливих цифрових рішень, серед яких електронний кабінет платника податків, система електронного адміністрування податку на додану вартість, програмні реєстратори розрахункових операцій, а також системи автоматизованого моніторингу податкових ризиків [3].

Використання цифрових технологій у податковій сфері має низку суттєвих переваг. По-перше, це підвищення ефективності податкового контролю за рахунок аналізу великих обсягів даних. По-друге, спрощення процедур взаємодії між платниками податків та державними органами, що дозволяє скоротити адміністративні витрати бізнесу [2]. По-третє, зниження рівня тіньової економіки завдяки прозорості фінансових операцій та автоматизованому виявленню порушень.

Разом із тим, процес цифровізації супроводжується рядом викликів. Одним із ключових є забезпечення кібербезпеки, оскільки збільшення обсягів електронних даних створює додаткові ризики витоку інформації та кібератак. Крім того, існує проблема недостатнього рівня цифрової

грамотності окремих категорій платників податків, що ускладнює використання електронних сервісів. Важливим аспектом є також необхідність постійного вдосконалення нормативно-правової бази, що регулює функціонування цифрових систем у податковій сфері.

Перспективи розвитку цифровізації податкової системи України пов'язані з подальшим впровадженням інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані (Big Data) та блокчейн. Використання цих технологій дозволить підвищити точність прогнозування податкових надходжень, удосконалити систему управління ризиками та забезпечити більш ефективний контроль за дотриманням податкового законодавства. Крім того, важливим напрямом є інтеграція України до міжнародних систем обміну податковою інформацією, що сприятиме боротьбі з ухиленням від оподаткування на глобальному рівні [4].

Отже, цифровізація податкової системи України є необхідною умовою її модернізації та підвищення ефективності функціонування. Вона сприяє зменшенню тіньової економіки, підвищенню прозорості та довіри до державних інституцій, а також покращенню якості податкового адміністрування. Водночас успішна реалізація цифрових трансформацій потребує комплексного підходу, що включає розвиток інфраструктури, удосконалення законодавства та підвищення рівня цифрової культури суспільства.

Список використаних джерел:

1. Bashlai, S.V., & Yaremko, I.I. (2023). Tsyfrovizatsiia ekonomiky Ukrainy v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv. *Ekonomika ta suspilstvo*, 48, 40–44.

2. Borodin, Ye., Piskokha, N., & Demoshenko, H. (2021). Problemy i peremohy tsyfrovizatsii miskoho samovriaduvannia. *Aspekty derzhavnoho upravlinnia*, 9(4), 95–104.

3. Державна податкова служба України (2024). Електронні сервіси та цифрові рішення.

4. OECD (2022). *Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration*.

УДК 336.225

Марина ВОБК,
здобувач вищої освіти 3 курсу навчання,
спеціальність «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник: Світлана ЛУШКО,

ПОДАТКОВІ ПІЛЬГИ В УКРАЇНІ: ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ

Податкові пільги є важливим інструментом державного регулювання економіки, який використовується для стимулювання розвитку окремих галузей, підтримки соціально вразливих верств населення, залучення інвестицій та забезпечення економічної стабільності. Відповідно до п. 30.1 ст. 30 Податкового кодексу України, податкова пільга – це передбачене податковим та митним законодавством звільнення платника податків від обов'язку щодо нарахування і сплати податку та збору або сплата ним податку у меншому розмірі за наявності визначених законом підстав [1].

У сучасних умовах воєнного стану та економічної нестабільності значення податкових пільг в Україні значно зросло. Держава активно застосовує податкові стимули для підтримки підприємств оборонної сфери, аграрного сектору, малого бізнесу, волонтерської діяльності та енергетичної галузі. Зокрема, Верховна Рада продовжила податкові та митні пільги на 2025 рік, що стосуються дронів, комплектуючих, благодійної допомоги та гуманітарних вантажів [5].

Ефективність податкових пільг проявляється насамперед у можливості швидкого реагування держави на кризові явища. Наприклад, звільнення від ПДВ окремих товарів оборонного призначення дозволяє зменшити витрати підприємств та прискорити постачання необхідної продукції. Також пільги сприяють збереженню робочих місць, підтримці платоспроможності бізнесу та стимулюють інвестиційну активність. Податкові пільги виконують не лише фіскальну, а й регулювальну функцію, впливаючи на пріоритетні напрями розвитку економіки [3].

Разом із тим система податкових пільг в Україні має низку суттєвих проблем. Однією з головних є недостатня прозорість механізму їх надання та контролю за результативністю. Часто пільги надаються без належного економічного обґрунтування, що призводить до значних втрат державного бюджету. Відсутність чіткої оцінки ефективності не дозволяє визначити, чи досягають такі заходи поставленої мети [3].

Ще однією проблемою є складність адміністрування та нестабільність податкового законодавства. Часті зміни норм Податкового кодексу України створюють труднощі для платників податків, особливо для малого та середнього бізнесу. Підприємства

змушені постійно адаптуватися до нових правил, що збільшує адміністративні витрати та підвищує ризик помилок у звітності.

Проблемою також залишається нерівномірність розподілу податкових переваг між різними категоріями платників. Великі підприємства часто мають більше можливостей для використання податкових пільг, тоді як малий бізнес не завжди може скористатися такими механізмами через складність процедур або недостатню поінформованість. Це створює дисбаланс у конкурентному середовищі та знижує загальну ефективність податкової політики [2; 3].

Окремої уваги потребує питання податкових соціальних пільг для фізичних осіб. На практиці їх застосування часто є обмеженим через низький рівень доходу, який дає право на пільгу, або недостатню інформованість громадян щодо своїх прав. Це знижує соціальний ефект від таких заходів та потребує перегляду критеріїв їх надання [2].

Отже, податкові пільги в Україні є важливим елементом податкової системи та інструментом економічного стимулювання. Їх ефективність залежить від правильного визначення цілей, прозорості механізму надання та постійного моніторингу результатів. Для підвищення результативності необхідно забезпечити стабільність податкового законодавства, удосконалити систему оцінки ефективності пільг та створити рівні умови доступу до них для всіх платників податків. Лише за таких умов податкові пільги зможуть повною мірою виконувати свою регульовальну та соціально-економічну функцію.

Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України : Закон України № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
2. Державна податкова служба України. Податкові пільги. URL: <https://wvp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/925785.html>
3. Греца Я. В. Податкові пільги як інструмент застосування регульовальної функції податків. Науковий вісник Ужгородського національного університету. URL: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/350532>
4. Державна податкова служба України. Податкові пільги 2026: що змінилось і де шукати актуальну інформацію. 2026. URL: <https://tr.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/997441.html>
5. Верховна Рада України продовжила податкові та митні пільги на 2025 рік. УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/rada-prodovzhila-podatkovyi-ta-mitni-pilgi-na-2025-rik-12855492.html>

Анастасія ГОНЧАР,
здобувач вищої освіти 3 курсу навчання,
спеціальність «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник: Світлана ЛУШКО,
старший викладач,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПОДАТКОВУ СИСТЕМУ

Тіньова економіка є однією з ключових проблем сучасної економіки України, яка суттєво впливає на ефективність функціонування податкової системи. Її важливим складником є ухилення від оподаткування, що призводить до зменшення доходів державного бюджету та підриву фінансової стабільності держави [1].

Ухилення від оподаткування визначається як навмисні протиправні дії платників податків, спрямовані на повне або часткове уникнення виконання податкових зобов'язань. Основними формами такого ухилення є приховування доходів, використання фіктивних підприємств, маніпуляції з податковою звітністю та застосування офшорних схем [1; 4].

Причини розвитку тіньової економіки в Україні мають комплексний характер. До них належать економічні (високий рівень податкового навантаження), правові (складність і нестабільність податкового законодавства), інституційні (недосконалість податкового адміністрування, корупція), а також соціальні (низький рівень податкової культури та довіри до державних інституцій) [6].

Вплив тіньової економіки на податкову систему проявляється у кількох напрямках. По-перше, скорочуються податкові надходження до бюджету, що обмежує можливості фінансування соціально-економічного розвитку. По-друге, порушується принцип справедливості оподаткування та виникає нерівна конкуренція між суб'єктами господарювання. По-третє, знижується ефективність податкової політики та рівень довіри до державних органів [3].

Суттєвими є також соціально-економічні наслідки тінізації економіки, зокрема зростання нерівності, зменшення фінансування соціальних програм та послаблення економічної безпеки держави [3].

Для зниження рівня тіньової економіки необхідно впроваджувати комплекс заходів, що включають удосконалення податкового

законодавства, спрощення податкових процедур, підвищення ефективності податкового адміністрування та активне використання цифрових технологій. Важливими напрямками також є розвиток міжнародного співробітництва та формування високого рівня податкової культури населення [7].

Отже, тіньова економіка суттєво дестабілізує податкову систему України, тому її скорочення є необхідною умовою забезпечення фінансової стабільності держави та сталого економічного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Копчикова І. В., Малик Л. І. Ухилення від оподаткування в Україні: економічна сутність, наслідки та сучасні інструменти протидії. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-85>
2. Бірюкова І. Г., Гончаренко А. В. Запобігання ухиленню від сплати податків в Україні: зарубіжний досвід. *Ірпінський юридичний часопис*. 2023. №3(12). DOI: [https://doi.org/10.33244/2617-4154-3\(12\)-2023-201-210](https://doi.org/10.33244/2617-4154-3(12)-2023-201-210)
3. Городецька Т. Е., Руденко С. В., Накісько О. В. Вплив ухилення від сплати податків на економічну безпеку держави. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15102144>
4. Дропа Я. Б., Замасло О. Т., Андрущак Г. С. Ухилення від оподаткування в Україні: причини та способи протидії. *Ефективна економіка*. 2024. №8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.29>
5. Маслак О. В., Швагер О. А. Встановлення сутності та причин ухилення від сплати податків. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. №5. URL: https://lsej.org.ua/5_2019/44.pdf
6. Руцишин Н., Мединська Т., Олійник Н. Податкове ухилення в Україні: аналіз причин, економічних наслідків та заходи протидії. *Development Service Industry Management*. 2025. №1. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(33))
7. Тараненко С. М. Схеми ухилення від сплати податків в умовах воєнного стану. *Український політико-правовий дискурс*. 2024. №6. URL: <https://ppdnz.com.ua/index.php/home/article/view/98>

Костянтин ЖЕЛО,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність «Підприємництво та торгівля»,
Науковий керівник: Катерина ЧЕРНЕНОК,
канд. екон. наук, доцент,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО МАСШТАБУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах тема інновацій розглядається досить широко, але питання масштабування інноваційних підприємств, на мій погляд, залишається дискусійним. Частіше увага приділяється створенню інновацій, тоді як їх подальше поширення або «розгортання» у більших масштабах залишається недостатньо дослідженим. Водночас саме це, на мою думку, визначає, чи стане інновація реально значущою для економіки.

Загалом еволюція підходів до масштабування пов'язана з розвитком теорій економічного зростання та інновацій. У цих теоріях інновація традиційно розглядається як ключовий фактор розвитку. Але сьогодні ситуація ускладнюється: з одного боку – глобальна конкуренція, з іншого – цифровізація, яка пришвидшує всі процеси. Тому підприємствам вже недостатньо просто створювати нові рішення – важливо навчитися їх відтворювати та поширювати. Саме тут і з'являється питання масштабування.

Особливо це відчутно в економіках трансформаційного типу. Там інновації можуть бути драйвером розвитку, але водночас вони часто обмежені ресурсами, інституційними умовами або ризиками [1]. У такій ситуації масштабування виглядає як певний механізм, який дозволяє «перевести» ідею або технологію в практичний результат [2].

Разом з тим, під час аналізу літератури стало помітно, що саме поняття масштабування використовується по-різному. Іноді його фактично ототожнюють зі зростанням підприємства, іноді – з розвитком. Через це виникає певна плутанина. Класичні підходи більше зосереджені на інноваційній діяльності та ресурсах, але масштабування як окремий процес там чітко не виділяється [3]. Водночас сучасні дослідження показують, що це не просто збільшення обсягів – це також зміни всередині підприємства [4].

Якщо подивитися на еволюцію підходів, то можна побачити, що поступово акцент зміщувався. Спочатку більше уваги приділялося

ресурсам і їх комбінаціям. Потім – внутрішнім можливостям підприємства, зокрема управлінню. Наприклад, ресурсна теорія підкреслює роль досвіду та компетенцій. Тобто масштабування можна частково пояснити тим, наскільки підприємство вміє працювати зі своїми ресурсами.

Останнім часом з'являється ще один акцент – на швидкості. Деякі дослідження розглядають масштабування як процес швидкого зростання, де важливо не тільки розширюватися, але й утримувати темп [4]. Це виглядає логічно, особливо якщо враховувати сучасні ринки.

Окремо варто сказати про управлінський підхід. Тут масштабування розглядається як перенесення рішення з локального рівня на більш широкий. І це вже не просто про кількість, а про зміну структури, процесів, координації. Мені здається, що в цьому випадку дуже важлива роль управління. Хоча, звичайно, зовнішні фактори також сильно впливають – наприклад, інвестиційний клімат або загальна економічна ситуація [1].

Ще один підхід пов'язаний з інноваційним потенціалом. У цьому випадку масштабування розглядається як спосіб реалізації того, що вже накопичено – знань, технологій, компетенцій. Часто це проявляється через вихід на нові ринки або міжнародну діяльність [2]. Але тут з'являється інша проблема – невизначеність. Чим більший масштаб, тим більше ризиків.

Якщо спробувати узагальнити, то можна сказати, що масштабування – це не щось одне. Це поєднання кількісного зростання, внутрішніх змін і взаємодії із зовнішнім середовищем. На цьому етапі дослідження мені здається більш правильним розглядати його як процес, а не як окрему стадію розвитку підприємства.

Також важливо враховувати, що сучасне середовище є нестабільним. Через це традиційні підходи до зростання працюють не завжди. Можливо, саме тому зараз більше уваги приділяється масштабуванню як окремому явищу. Деякі дослідження навіть показують, що підприємства, які швидко масштабуються, відіграють значну роль у розвитку економіки [4].

Отже, можна зробити висновок, що поняття масштабування поступово ускладнюється. Воно вже не обмежується простим зростанням і включає різні аспекти – економічні, організаційні та інституційні. Водночас у цій темі залишається багато відкритих питань, зокрема щодо чіткого визначення та узгодження основних понять і термінів.

Список використаних джерел:

1. Соколова Л., Кодрул Р., Мануйлов О. Інноваційний розвиток промислових підприємств у сучасному бізнес-середовищі в контексті реалізації цілей сталого розвитку України. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2025. Вип. 344, № 4. С. 456–471.
2. Череп А.В., Череп О.Г., Лихолат Є., Щербина І.С. Інноваційний потенціал України: виклики, перспективи та рушії розвитку. Actual Problems of Economics. 2025. Вип. 1, № 289. С. 65–77.
3. Гуроров О.І., Ярута М.Ю., Сисоева С.І. Економіка та організація інноваційної діяльності / О.І. Гуроров, М.Ю. Ярута, С.І. Сисоева. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Х., 2019. – 227 с.
4. Belitski M., Stettler T., Wales W., Martin J. Speed and Scaling: An Investigation of Accelerated Firm Growth. Journal of Management Studies. 2023. Вип. 60, № 3. С. 639–687.

УДК 331.56

Світлана ЗАКІРОВА,

*здобувач вищої освіти 2 курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»*

Науковий керівник: Катерина ЧЕРНЕНОК,

*канд. екон. наук, доцент,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

СТАТЕВО-ВІКОВІ ОСОБЛИВОСТІ БЕЗРОБІТТЯ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ УКРАЇНИ ТА КРАЇН ЄС

Безробіття – це одна з важливих проблем, яка впливає на рівень життя, на стабільність держави і на ефективність ринку праці. Причини безробіття: економічні кризи, зміни в економіці, недостатній попит на робочу силу, міграція та воєнні дії.

Порівняння показників рівня безробіття свідчить про значні відмінності між країнами. Як видно з рис. 1, найвищий рівень безробіття спостерігається в Україні (14,3 %) та Іспанії (10,0 %), тоді як у Німеччині (3,8 %) і Польщі (3,2 %) цей показник є значно нижчим. Франція займає проміжне положення з рівнем безробіття 7,7 %. Таким чином, це характеризує ефективність державної політики у сфері соціально-трудова відносин. Водночас слід враховувати, що різні країни застосовують різні підходи до визначення рівня безробіття.

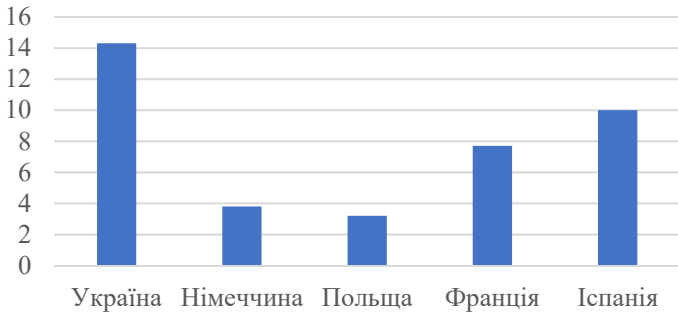


Рис. 1 Рівень безробіття у досліджуваних країнах, %

Аналіз безробіття за статтю вказує на наявність гендерних нерівностей. Гендерного розриву більше спостерігається в Іспанії, адже рівень безробіття серед жінок набагато вищий, ніж серед чоловіків. Причини відмінностей зумовлені соціальними ролями, перервами в професійній діяльності.

Розповсюджено безробіття і серед молоді. В країнах ЄС рівень безробіття серед людей у віці 15–24 роки вищий, ніж серед дорослого населення. Найвищий показник спостерігається в Іспанії (26,5 %) та Франції (18,6 %). В Україні рівень безробіття серед молоді високий.

Рівень освіти також є важливим моментом. Аналізуючи рис. 2 можна зробити висновок, що особи з вищою освітою мають значно кращі шанси на працевлаштування порівняно з тими, хто має лише базову або середню освіту.

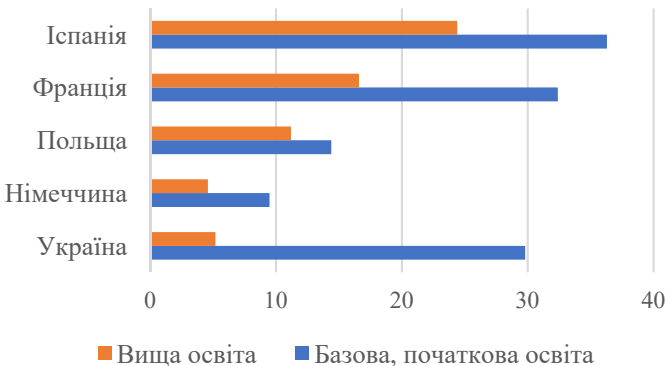


Рис. 2 Рівень безробіття серед молоді залежно від рівня освіти, %

Отже, безробіття - складне, соціальне і економічне явище. На рівень безробіття впливають багато факторів такі як стать, вік, рівень освіти. Стосовно України - безробіття залишається на високому рівні, молодь важко знаходить роботу через відсутність практики та нестачі досвіду, а зовнішні умови ускладнюють ситуацію. В досліджуваних країнах Європейського Союзу рівень безробіття є нижчим і більш стабільним, причиною може бути ефективна державна політика в сфері зайнятості, зокрема програми сприяння працевлаштуванню для молоді.

З позитивного досвіду країн ЄС доцільно імплементувати такі підходи: поєднання навчання і практики, активні програми працевлаштування молоді, підтримку жіночої зайнятості, а також стимулювання створення нових робочих місць. Це сприятиме зниженню рівня безробіття в Україні та підвищенню ефективності функціонування ринку праці.

Таким чином, ми бачимо, що в європейських країнах в статеві-віковому розрізі такі особливості як - високий рівень безробіття серед молоді, а також здебільшого приблизно однаковий рівень безробіття серед жінок і чоловіків. В Україні маємо, так само, більші ризики безробіття серед молодого покоління, а також серед жінок, що частково пояснюється перервами у трудовій діяльності.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про зайнятість населення». Редакція від 31.08.2018 № 2462-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
2. Державна служба статистики України. Новий портал Держстату. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
3. Міністерство фінансів України. Інформаційний портал «index.minfin.com.ua». Дані про безробіття та економіку України. URL: <https://index.minfin.com.ua>
4. Лук'янова Л. Б. *Безробіття як соціально-економічна проблема України та шляхи її вирішення* / Л. Б. Лук'янова // Теорія і практика професійної майстерності в умовах цілежиттєвого навчання: монографія / за ред. О. А. Дубасенюк. – Житомир: Рута, 2016. – С. 168–180. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/24648/1/Лук'янова.pdf>

ЖІНОЧЕ БЕЗРОБІТТЯ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ПРОБЛЕМА СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА

Жіноче безробіття є важливою складовою загальної проблеми зайнятості населення та відображає рівень соціально-економічного розвитку держави. У сучасних умовах економічної нестабільності, цифровізації та трансформації ринку праці проблема зайнятості жінок набуває особливої актуальності [1].

Жіноче безробіття – це соціально-економічне явище, при якому жінки працездатного віку не мають роботи, але активно її шукають. Воно має ряд специфічних особливостей, пов'язаних із гендерною нерівністю, соціальними ролями та економічними умовами [2].

Однією з ключових причин є дискримінація на ринку праці. Жінки часто стикаються з обмеженнями при працевлаштуванні, нижчим рівнем заробітної плати та меншими можливостями кар'єрного зростання. Роботодавці нерідко віддають перевагу чоловікам через стереотипи щодо сімейних обов'язків жінок [2].

В Україні проблема ускладнюється економічними труднощами та наслідками воєнних дій. За даними Державної служби статистики України, рівень безробіття серед жінок у 2023 році становив близько 10,8 %, що свідчить про значні диспропорції на ринку праці [1].

Крім того, спостерігається невідповідність між освітою жінок і вимогами сучасного ринку праці. Особливо це стосується технічних професій, де жінки представлені меншою мірою [3].

Сучасні технології відкривають нові можливості для жінок. Дистанційна робота, фриланс та онлайн-бізнес дозволяють поєднувати роботу та сімейні обов'язки [2].

Як видно з табл. 1, основні причини жіночого безробіття мають системний характер та спричиняють суттєві соціально-економічні наслідки.

Таблиця 1

Основні причини та наслідки жіночого безробіття

Причини	Прояв	Наслідки
Гендерна нерівність	Обмежений доступ до роботи	Зниження доходів
Сімейні обов'язки	Декретні відпустки, догляд за дітьми	Перерви в кар'єрі
Економічна нестабільність	Скорочення робочих місць	Зростання безробіття
Невідповідність освіти	Недостатні сучасні навички	Складність працевлаштування
Дискримінація	Відмова у прийомі на роботу	Соціальна нерівність

Жіноче безробіття є складною соціально-економічною проблемою, яка потребує комплексного підходу до вирішення. Воно негативно впливає як на економіку країни, так і на добробут населення. Подолання цієї проблеми можливе за умови забезпечення рівних можливостей, розвитку економіки та впровадження сучасних форм зайнятості [4].

Для більш глибокого аналізу доцільно розглянути статистичні показники жіночого безробіття в Україні.

Як видно з табл. 2, рівень безробіття серед жінок в Україні протягом останніх років залишається відносно стабільним, однак демонструє вплив економічних кризових явищ.

Таблиця 2

Рівень безробіття серед жінок в Україні (% до жіночої робочої сили)

Рік	Рівень безробіття, %
2018	8,8
2019	8,5
2020	9,3
2021	10,1
2022	-
2023	-

Джерело: складено за даними World Bank та International Labour Organization

Дані таблиці свідчать, що у 2018–2019 роках спостерігалось незначне зниження рівня безробіття серед жінок. Проте вже у 2020 році

показник зріс до 9,3 %, що було зумовлено впливом пандемії COVID-19 на ринок праці. У 2021 році рівень жіночого безробіття досяг близько 10,1 %, що підтверджує тенденцію до погіршення ситуації [1].

Варто зазначити, що після 2022 року офіційна статистика є обмеженою через воєнні дії, однак наукові дослідження свідчать про подальше зростання ризиків безробіття серед жінок, особливо через вимушену міграцію та втрату робочих місць.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України (2024). *Ринок праці та зайнятість населення*. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
2. International Labour Organization (2023). *Global Employment Trends for Women 2023*. Geneva: ILO. URL: <https://www.ilo.org>
3. World Bank (2023). *World Development Indicators: Employment and labor force participation*. Washington, DC: World Bank. URL: <https://data.worldbank.org>
4. United Nations (2022). *Progress on the Sustainable Development Goals: Gender equality and decent work*. New York: UN. URL: <https://www.un.org>

УДК: 658.14:330.131.7

Олена КАПЛІНА,
здобувачка вищої освіти 1 курсу навчання рівня “бакалавр”,
спеціальність D2 “Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок”
Науковий керівник: Валентин ДРАНУС,
к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Аграрний сектор України функціонує в умовах підвищеної невизначеності, зумовленої поєднанням природно-кліматичних, ринкових і технологічних ризиків [1]. Воєнний контекст додатково підсилює волатильність цін, ускладнює логістику та обмежує доступ до фінансових ресурсів [2]. У таких умовах управління ризиками набуває стратегічного значення, безпосередньо впливаючи на конкурентоспроможність і фінансову стійкість підприємств [2].

Сільськогосподарське виробництво характеризується сезонністю, високою залежністю від погодних умов і дисбалансами ринків, що зумовлює значні коливання фінансових результатів [3]. Це потребує системного підходу до ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків. Водночас на практиці переважає фрагментарний підхід: ризики ідентифікуються на рівні підрозділів без належної координації, що знижує узгодженість управлінських рішень і не дозволяє враховувати міжризові зв'язки [1; 3].

Відсутність інтегрованих програм ризик-менеджменту обмежує ефективність реагування на загрози. Натомість підприємства, що інтегрують ризик-менеджмент у корпоративне управління, демонструють вищу адаптивність і стійкість до кризових умов, зокрема у воєнний період [2; 4].

Ефективна система управління ризиками базується на принципах системності та комплексності, передбачає повне охоплення ризиків, оперативну адаптацію та прийняття рішень на основі їх кількісної оцінки [3]. Її реалізація охоплює послідовні етапи: формування політики, ідентифікацію, аналіз, вибір стратегії та впровадження заходів мінімізації [1].

Важливим інструментом є моделі прогнозування грошових потоків із урахуванням ризику, які дозволяють оцінювати теперішню вартість майбутніх доходів та підвищують обґрунтованість інвестиційних рішень [5; 6].

Узагальнені тенденції розвитку аграрного сектору України за останні роки підтверджують ефективність впровадження системного ризик-менеджменту. Попри суттєві виклики, пов'язані з воєнними діями, ціновою волатильністю та логістичними обмеженнями, більшість підприємств галузі змогли стабілізувати фінансові результати та поступово відновити прибутковність. Спостерігається перехід від значних втрат у кризові періоди до позитивної динаміки фінансових показників, що свідчить про підвищення адаптивності аграрного бізнесу до ризикового середовища.

Водночас простежується тенденція до покращення ключових фінансових індикаторів – рентабельності, ліквідності та платоспроможності, що є наслідком більш активного впровадження інструментів управління ризиками, диверсифікації діяльності та оптимізації витрат. Це підтверджує, що ризик-менеджмент виконує не лише захисну, а й стимулюючу функцію, сприяючи підвищенню загальної ефективності функціонування аграрних підприємств.

Таким чином, ефективність управління ризиками визначається рівнем його інтеграції в систему менеджменту підприємства [1; 2]. У

сучасних умовах це є ключовою передумовою забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності аграрного сектору [2; 4]. Перспективи подальших досліджень пов'язані з вдосконаленням моделей прогнозування, формуванням галузевих бенчмарків і адаптацією інструментів ризик-менеджменту до умов повоєнного відновлення [4; 5].

Отже, системний підхід до управління ризиками є важливим чинником підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств. Його інтеграція в стратегічне управління забезпечує стабілізацію фінансових результатів, підвищення якості управлінських рішень і стійкість до зовнішніх викликів.

Список використаних джерел:

1. Адаптація та фінансова стійкість фермерських господарств України в умовах воєнного стану. *Економічний вісник КПІ*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-22>. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/353961>
2. Оцінка ризиків агробізнесу в контексті ESG-стратегії. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3274/3198/>
3. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. Національний інститут стратегічних досліджень. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryny-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>
4. Семенова С. Прогнозування грошових потоків в оцінці фінансових інструментів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-09-07>
5. Управління інвестиційним потенціалом підприємств АПК. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-13>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4082>

*Катерина КІЯШКО,
здобувач вищої освіти 3 курсу навчання,
спеціальність «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник: Світлана ЛУШКО,
старший викладач,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

СОЦІАЛЬНА СПРЯМОВАНІСТЬ ПДФО: ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ ТА ДОСВІД КРАЇН-ЧЛЕНІВ ЄС

Податок на доходи фізичних осіб є важливим елементом податкової системи, який виконує не лише фіскальну, а й соціальну функцію, пов'язану з перерозподілом доходів і зменшенням соціальної нерівності.

В Україні реалізація цієї функції є обмеженою. Основною проблемою є чинна модель плоского оподаткування. До більшості доходів застосовується єдина ставка 18% [1]. Такий підхід фактично не враховує різницю в рівні доходів платників податків. У результаті податкове навантаження для людей із низькими доходами є відносно вищим, ніж для більш заможних громадян, що послаблює принцип податкової справедливості.

Через це ПДФО в Україні майже не виконує перерозподільчу функцію. Він не здатний суттєво зменшувати майнову нерівність, оскільки не передбачає підвищеного навантаження на високі доходи. У науковій літературі підкреслюється, що така система більше орієнтована на наповнення бюджету, ніж на соціальне вирівнювання.

В зв'язку з цим постає проблема тіньової економіки. За оцінками Міністерства економіки України, у попередні роки, її рівень становив 30% від офіційного ВВП[6]. Це означає, що значна частина доходів не оподатковується взагалі, особливо у вигляді зарплат «у конвертах». У результаті держава втрачає значні надходження, а соціальна функція податку ще більше послаблюється.

Окремо варто відзначити, що навіть наявні інструменти соціальної підтримки через ПДФО працюють неефективно. Податкова знижка та соціальна пільга передбачені Податковим кодексом, але через складні процедури та низький поріг доступу ними користується обмежене коло громадян. Це знижує їх реальний соціальний ефект.

Європейський досвід демонструє більш ефективну модель реалізації соціальної функції ПДФО, де в з 27 країн лише 6 мають пропорційну систему оподаткування.

У Польщі після реформи «Polski Ład» було підвищено неоподатковуваний мінімум до 30 000 злотих, що фактично звільнило від оподаткування громадян із низькими доходами [2]. Крім того, діє

прогресивна шкала 12% і 32%, яка забезпечує більший податковий внесок високодохідних груп та зменшує навантаження на середній клас.

У Німеччині соціальна функція ПДФО доповнюється розвиненою системою сімейного оподаткування (splitting system), де податок розраховується з урахуванням сукупного доходу сім'ї, що знижує податковий тиск на домогосподарства з одним основним годувальником [3].

У Франції ж діє система «сімейного коефіцієнта» (quotient familial), яка враховує не лише дохід, а й склад домогосподарства, що також дозволяє зменшувати податкове навантаження для сімей із дітьми та утриманцями [4].

У країнах ЄС також велике значення має цифровізація податкового адміністрування. Яскравим прикладом є Естонія, де податкове адміністрування майже повністю цифровізоване через систему e-MTA[5]. Більшість податкових декларацій там заповнюються автоматично завдяки інтеграції державних реєстрів, а громадяни можуть подати звітність онлайн за кілька хвилин. Такий підхід суттєво знижує адміністративні витрати та мінімізує помилки в оподаткуванні.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що соціальна спрямованість ПДФО в Україні наразі залишається декларативною через домінування фіскальних інтересів держави та використання плоскої шкали оподаткування. На відміну від вітчизняної практики, досвід країн-членів ЄС доводить, що цей податок може бути ефективним інструментом соціальної політики.

Список використаних джерел:

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 30.04.2026 р.)

2. Ministry of Finance of Poland. Reforma podatkowa „Polski Ład” (2022). URL: <https://www.gov.pl/web/polski-lad/reforma-podatkowa-wskrocie> (дата звернення: 30.04.2026 р.)

3. Ukrainian in Germany. Податок на доходи в Німеччині – який відсоток податку і як розраховується ставка податку на доходи. URL: <https://ukrainianingermany.de/uk/income-tax-rate-calculated-uk/> (дата звернення: 30.04.2026 р.)

4. Світовий досвід оподаткування доходів фізичних осіб : аналіт. зап. / Дослідницька служба Верховної Ради України. 2023. 24 с. URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/34095.pdf> (дата звернення: 30.04.2026).

5. Система оподаткування Естонії: огляд податків : вебсайт / Azola Legal Services. 2023. URL: <https://azolalegal.com/blog/systema-opodatkuвання-estoniyi-oglyad-podatki/> (дата звернення: 30.04.2026).

6. Міністерство економіки України. Тіньова економіка в Україні. Офіційні оцінки та аналітичні матеріали. URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 30.04.2026 р.)

УДК: 796.062:336.1

Анастасія КУШАКОВА,

*здобувачка вищої освіти I курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність D2«Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»*

Науковий керівник: Валентин ДРАНУС,

*канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів та кредиту,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

МЕХАНІЗМИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НЕОЛІМПІЙСЬКОГО СПОРТУ В УКРАЇНІ

Сучасна модель функціонування неолімпійських видів спорту в Україні демонструє досить цікавий парадокс: попри статус так би мовити «другорядних» дисциплін в традиційному сприйнятті, вони прославляють Україну на міжнародній арені та роблять спорт більш популярним серед громадян. Неолімпійські види спорту – це офіційно визнані державою дисципліни, що не включені до програми Олімпійських ігор, проте вони є невід'ємною частиною як масового спорту, так і спорту вищих досягнень [1].

Ключовою характеристикою неолімпійського спорту України є його надзвичайно висока спортивна результативність. За кількістю здобутих нагород неолімпійці часто суттєво випереджають олімпійські збірні: якщо середня кількість медалей України на літніх Олімпіадах коливається в межах 15–20, то на головних стартах неолімпійського циклу ці показники вдвічі вищі [1; 2]. Найбільш переконливим підтвердженням цього стали Всесвітні ігри 2025 року в Ченду (Китай), де збірна України посіла третє місце серед понад 100 країн, здобувши 44 медалі, з яких 16 золотих [2]. Такий результат переконливо засвідчує конкурентоспроможність українського неолімпійського спорту на світовій арені.

Високий рівень спортивних досягнень порушує питання механізмів фінансування, що суттєво відрізняються від олімпійського сектору. Аналіз бюджетних показників засвідчує значну диспропорцію: сукупні витрати на всі неолімпійські види спорту в 2024 році склали 342,7 млн грн, тоді як фінансування лише одного олімпійського виду – біатлону – сягнуло 83,3 млн грн, що становить майже чверть від усього бюджету неолімпійського сектору [3].

Це підтверджує існування глибокого структурного розриву: основна частина державних ресурсів витрачається на утримання інфраструктури та апарату олімпійського спорту, тоді як неолімпійські дисципліни

отримують лише цільові кошти безпосередньо на виступи [3]. В таких умовах висока результативність неолімпійців свідчить про виняткову інвестиційну ефективність цього сектору: за мінімальної питомої підтримки держава отримує максимальну кількість медалей і широке представництво на світовій арені [2; 3].

В умовах бюджетного недофінансування неолімпійський спорт в Україні вимушений активно впроваджувати альтернативні моделі залучення ресурсів. На відміну від олімпійських видів спорту, що мають розгалужені спонсорські та рекламні контракти, неолімпійський сектор значною мірою тримається на особистому меценатстві та партнерстві [3]. Благодійниками нерідко стають колишні атлети або підприємці, які свого часу займалися цим спортом і готові підтримувати федерації – не завжди у грошовій формі, а через закупівлю спортивної форми, ремонт залів чи організаційну допомогу з поїздками на змагання. Така підтримка надає федераціям певну операційну свободу, однак водночас робить їхній успіх залежним від здатності знаходити надійних партнерів, що є суттєвим ризиком для стабільності розвитку. Найпоширенішою ж моделлю залишається фінансування за рахунок власних коштів спортсменів та клубних внесків. Більшість федерацій існують завдяки членським внескам від клубів та атлетів, а держава фінансує лише основний склад збірної [3]. Решта перспективних спортсменів змушені самостійно покривати стартові внески, страхування, проживання, харчування та інші організаційні витрати, пов'язані з участю в турнірах, що створює серйозний бар'єр для розвитку спортивного резерву.

Системний характер фінансових проблем підтверджує аудит Міністерства молоді та спорту за 2024 рік: через 46 федерацій було спрямовано 432,3 млн грн, проте через відсутність належного нормативного регулювання ці витрати навіть не відображаються у фінансовій звітності Міністерства як витрати чи активи [4]. Це свідчить про глибокий управлінський розрив між реальними фінансовими потоками у галузі та їхнім офіційним обліком, що унеможливає ефективний контроль і стратегічне планування розвитку сектору.

Неолімпійський спорт України демонструє виняткову інвестиційну ефективність, здобуваючи вдвічі більше медалей за значно меншою питомою державною підтримкою порівняно з олімпійським сектором [3; 4]. Водночас комплексний фінансовий аналіз виявляє низку системних проблем: структурну бюджетну нерівність, залежність від меценатства та самофінансування атлетів, а також управлінський розрив у сфері фінансової звітності [3; 4].

Для забезпечення сталого розвитку необхідно адаптувати бюджетне законодавство до реалій професійного спорту, запровадити прозорі механізми обліку коштів, що проходять через федерації, та розробити диференційовані програми підтримки з урахуванням реальної результативності неолімпійських дисциплін на міжнародній арені [2; 4].

Список використаних джерел:

1. Україна на літніх Олімпійських іграх 2024. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Україна_на_літніх_Олімпійських_іграх_2024 (дата звернення: 27.04.2026).

2. Збірна України вдруге поспіль потрапила в топ-3 медального заліку Всесвітніх ігор. Суспільне Спорт. URL: <https://suspilne.media/sport/1092560-zbirna-ukraini-vdruge-pospil-potrapila-v-top-3-medalnogo-zaliku-vsesvitnih-igor/> (дата звернення: 27.04.2026).

3. Державне фінансування спорту в Україні у 2022-2024 роках у динаміці та оцінках ефективності. Економіко-правовий дослідницький центр. URL: <https://el-research.center/2025/10/10/derzhavne-finansuvannya-sportu-v-ukrayini-u-2022-2024-rokakh-u-dynamitsi-ta-otsinkakh-efektyvnosti/> (дата звернення: 27.04.2026).

4. Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету, виділених Міністерству молоді та спорту України. Рахункова палата України. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/30-1_2025/Zvit_30-1_2025.pdf (дата звернення: 27.04.2026).

Микита КРУГЛИКОВ,

*здобувач вищої освіти 2 курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»*

Науковий керівник: Катерина ЧЕРНЕНОК,

*канд. екон. наук, доцент,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

ВПЛИВ ДЕФІЦИТУ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ НА ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО БОРГУ

Наявність дефіциту державного бюджету, що спричинений перевищенням видатків над доходами, є однією з ключових макроекономічних проблем фінансової політики держави. Така ситуація є характерною для більшості країн, особливо в умовах економічної нестабільності. Після початку російсько-української війни як плановий, так і фактичний дефіцит державного бюджету в Україні почав стрімко зростати. Спостерігається суттєве зростання видатків, зокрема на оборону, тоді як зростання доходів до бюджету було забезпечене за рахунок міжнародної фінансової допомоги. Через збільшення бюджетного дефіциту з'являється потреба у внутрішніх та зовнішніх запозиченнях для його покриття. В Україні переважають зовнішні запозичення. Це призводить до формування державного боргу, який створює навантаження на бюджет та стримує економічне зростання, обмежуючи фінансові можливості країни. В Україні переважає зовнішній державний борг, перевищуючи внутрішній більше ніж у три рази.

В Україні переважає як фактичний, так і плановий дефіцит державного бюджету. Натомість профіцит спостерігався лише у 2000 та 2002 рр. Покриття бюджетного дефіциту може здійснюватися шляхом отримання державних позик та емісії. Проте в Україні грошова емісія задля покриття дефіциту заборонена законодавством. Виходячи з цього відбувається внутрішнє або зовнішнє фінансування бюджету.

Через початок повномасштабного вторгнення фактичний дефіцит державного бюджету України, як ми можемо побачити з табл.1, у 2022 р. сягнув більше ніж 900 млрд грн. У 2025 р. дефіцит вже досягає позначки у 1,64 трлн грн, що майже у 8,5 разів перевищує довоєнні показники. Основними причинами значного збільшення дефіциту стали збільшення видатків на оборону, соціальний захист населення та відновлення інфраструктури.

Таблиця 1

Динаміка дефіциту державного бюджету з 2021 по 2025 рік
(млн грн)

Рік	План	Факт
2021	-237615,916	-193405,99
2022	-1483983,194	-918027,687
2023	-1976508,19	-1342420,196
2024	-1825157,593	-1363969,364
2025	-2152209,825	-1639367,634

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Зростання дефіциту супроводжується збільшенням державного боргу. Станом на 2025 рік загальний державний борг перевищив позначку у 6,98 трлн грн. При цьому більш стрімко зростає саме зовнішній борг, який перевищує внутрішній, що призводить до валютних ризиків. Норматив для державного боргу України полягає в тому, що загальний обсяг державного та гарантованого державою боргу не має перевищувати 60% річного ВВП [2]. Це встановлений законом ліміт для уникнення надмірної заборгованості держави. Слід зазначити, що під час дії воєнного стану обмеження не застосовується. З рис.1 можемо побачити, що, на жаль, в Україні спостерігається перевищення норми починаючи з 2022 року. У 2025 р. показник становить 98,4% до ВВП. Високий рівень боргу до ВВП свідчить про збільшення вразливості держави до валютних коливань, збільшуються витрати на обслуговування боргу, що стримує подальший розвиток країни. Це становить загрозу борговій безпеці країни.

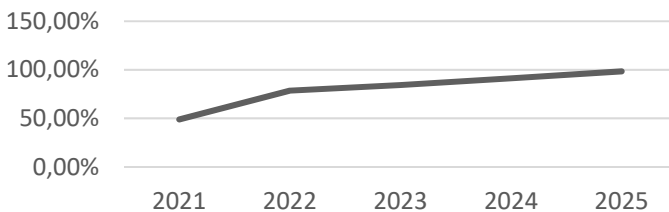


Рис. 1. Державний борг України за 2021 – 2025 рр. (% до ВВП)

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Отже, дефіцит державного бюджету є одним із ключових чинників формування державного боргу. В Україні спостерігається стрімке збільшення дефіциту державного бюджету, для покриття якого залучаються переважно зовнішні запозичення, збільшуючи зовнішній

державний борг країни. Це сприяє посиленню боргового навантаження, що ставить під загрозу боргової безпеки країни.

Список використаних джерел:

1. Міністерство фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/> (дата звернення: 22.04.2026)
2. Бюджетний кодекс України: Закон України із зм. від 03.12.2025 № 4695-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 50-51. Ст. 572. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 24.04.2026)
3. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org> (дата звернення: 22.04.2026)

УДК 336.748.12

Дарія ЛІПАРА,
здобувач вищої освіти 2 курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник: Катерина ЧЕРНЕНЮК,
канд. екон. наук, доцент,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

ВПЛИВ ІНФЛЯЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА РІВЕНЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ

Інфляційні процеси є одним з основних показників макроекономічного розвитку країни. Інфляція призводить до зростання загального рівня цін на товари та послуги, зниження купівельної спроможності та погіршення якості життя [3]. Найбільше страждають соціально вразливі категорії громадян, для яких інфляція означає пряме зменшення можливості забезпечити навіть базові потреби. У короткостроковій перспективі помірне зростання цін може покращити розвиток економіки. Проте висока, стрімка та непостійна інфляція спричиняє суттєве погіршення стану країни. Особливо сильно це видно в умовах повномасштабної війни, коли військові витрати, девальвація гривні та логістичні труднощі тиснуть на економіку.

Метою даної роботи є дослідити вплив інфляційних процесів на рівень життя населення України, виявлення основних причин і наслідків інфляції та розробка рекомендацій щодо зменшення її негативного впливу на соціально-економічне середовище.

Емпіричний аналіз динаміки індексу споживчих цін (ІСЦ) за період незалежності України показує циклічний характер інфляційних процесів [5]. Після гіперінфляції в 1992-1993 рр. та впровадження гривні 1996 р. інфляція значно знизилася, але кожна наступна економічна чи воєнна криза неодноразово провокувала зростання (рис. 1).

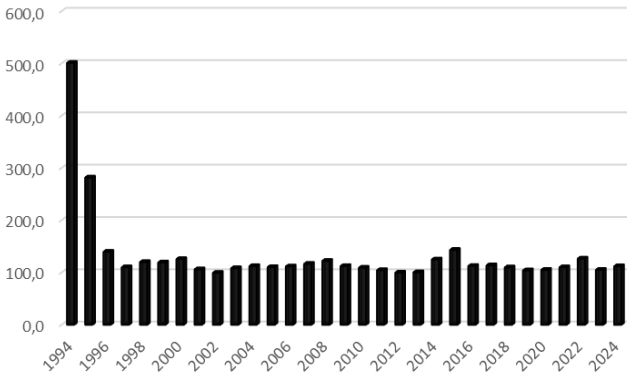


Рис. 1 Динаміка індексу споживчих цін (ІСЦ) у 1994-2024 роках

Джерело: сформовано автором на основі [1], [2].

Як видно з рис. 1, найбільш складною ситуація для населення України була у 2015 році, коли рівень інфляції (приріст ІСЦ) становив 43,3 % через початок бойових дій на Сході та різке знецінення валюти. А також у 2022 році (26,6 %) через початок повномасштабного вторгнення. Під час пандемії COVID-19 у 2020 році, хоча й інфляція була досить низькою (5%), саме тоді з'явилися причини для майбутнього зростання цін. Ці зміни підтверджуються динамікою доходів населення (рис. 2), де видно, що в періоди найбільшої інфляції реальна заробітна плата стрімко падала (до 79,8 % у 2015 р. та до 88,1% у 2022 р.). Це показує пряме зниження рівня життя населення в Україні.

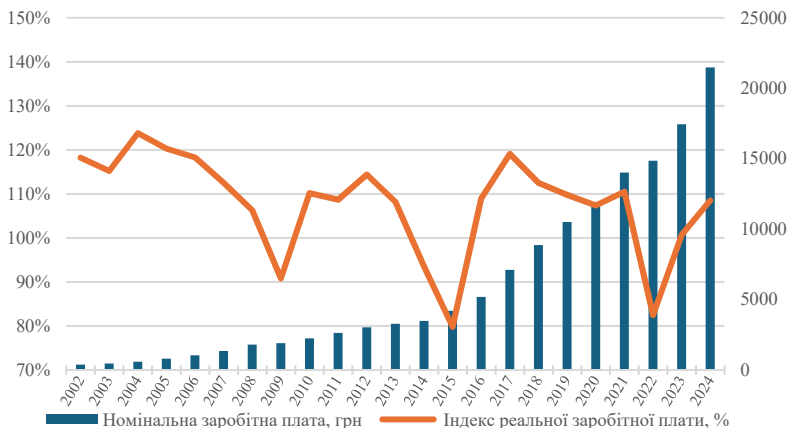


Рис. 2 Динаміка номінальної та реальної заробітної плати в Україні (2002-2024 рр.)

Джерело: сформовано автором на основі [1], [2].

Проте саме режим воєнного стану став вирішальним чинником, який кардинально вплинув через інфляцію на рівень життя населення. Руїнування великих підприємств, складів та порушення логістичних шляхів викликало дефіцит багатьох товарів та зростання цін. Сьогодні інфляція в Україні відчутно відображається в цінах на продукти харчування, ліки та комунальні послуги. Більшість українців змушені переходити на дешевші та менш якісні продукти, що фактично зводить життя до виживання.

Ефективність державної антиінфляційної політики залежить від використання монетарних інструментів та фіскальних заходів [4]. Проте окремі заходи є недостатніми без комплексного підходу, прогнозування ситуації та забезпечення стабільності на валютному ринку. Одним із найважливіших завдань є також підвищення довіри до національної валюти та всієї фінансової системи.

Отже, інфляція в Україні має глибокі структурні та зовнішні причини, тому потребує цілеспрямованої державної політики. Основними рекомендаціями щодо її проведення є забезпечення макроекономічної стабільності, стимулювання внутрішнього виробництва, зменшення енергетичної залежності та підтримка вразливих верств населення.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. URL: <https://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 23.04.2026).

2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 23.04.2026).

3. Нісходовська О. Ю. Інфляція як макроекономічний показник: суть, вимірювання та вплив на економіку. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 6 (36). С. 52-64.

4. Данилишин Б. Інфляційні процеси в Україні і світі та їх перспективи. LB.ua URL: https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/513069_inflyatsiyni_protsezi_ukraini_i_sviti.html (дата звернення: 23.04.2026).

5. Богуславська С., Жученко О. Аналіз змін індексу споживчих цін з огляду на інфляційний розвиток. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 24. С. 32-41.

УДК 331.2

Єлизавета МАНГУШЕВА,
*здобувачка вищої освіти 2 курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник: Катерина ЧЕРНЕНОК,
канд. екон. наук, доцент,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

ГАЛУЗЕВА ТА ГЕНДЕРНА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

В умовах сучасних глобальних викликів та воєнного стану в Україні, динаміка доходів населення піддається глибоким структурним змінам. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю ґрунтовного аналізу галузевої та гендерної асиметрії в оплаті праці, які в період 2019–2023 рр. стали індикаторами не лише економічної ефективності окремих секторів, а й стійкості всієї соціально-економічної системи країни. Поглиблення розриву між високотехнологічними галузями та бюджетною сферою створює загрозу деградації людського капіталу.

Аналіз теоретичних основ свідчить, що нерівність у доходах формується під кумулятивним впливом макроекономічних шоків, інституційного недофінансування та професійної сегрегації. Емпіричний аналіз підтвердив формування гострої економічної асиметрії між секторами. Розрахунок коефіцієнтів відхилення від

середнього рівня заробітної плати по економіці (яка у 2023 р. становила 17 624 грн) засвідчив суттєву диференціацію доходів у секторі “Інформація та телекомунікації”. Якщо у 2019 році рівень оплати в даній галузі перевищував середній на 69,1%, то у 2023 році цей показник сягнув 115,3%.

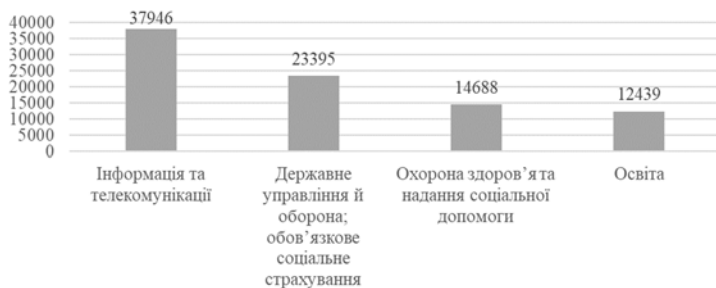


Рис. 1. Порівняльний аналіз середньомісячної заробітної плати за окремими видами економічної діяльності в Україні (2023 р.)

Джерело: складено автором за даними [4].

Натомість у сферах відтворення людського капіталу, зокрема в освіті, відносний рівень оплати праці знизився з 78,4% до 70,6% від середнього по країні. Особливої уваги заслуговує аналіз внутрішньогалузевої гендерної асиметрії. Попри загальнонаціональний тренд до скорочення гендерного розриву (з 22,8% у 2019 р. до 18,6% у 2021 р.), у найбільш прибутковому секторі “Інформація та телекомунікації” розрив зріс із 19,7% до 24,3%.

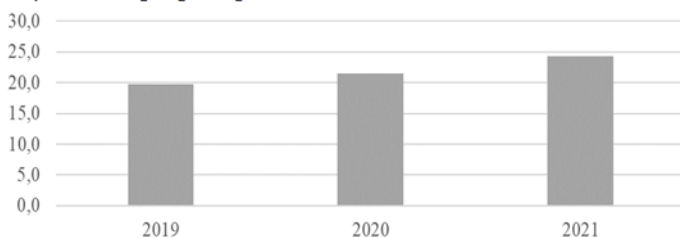


Рис. 1. Динаміка гендерного розриву в оплаті праці у секторі “Інформація та телекомунікації” (2019–2021 рр.), %

Джерело: складено автором за даними [4].

Дане явище пов'язане з професійною сегрегацією та специфікою високооплачуваних посад, що характеризуються високою

інтенсивністю праці та вимогою постійної доступності працівника. Оскільки на жінок часто лягає нерівномірний обсяг домашніх обов'язків, це створює бар'єри для їхнього просування на позиції з ненормованим графіком, що об'єктивно супроводжується нижчою фінансовою винагородою.

Для подолання виявлених дисбалансів пропонується комплекс заходів:

- реформування Єдиної тарифної сітки для працівників бюджетної сфери;
- подолання гендерної сегрегації шляхом впровадження гнучких моделей зайнятості та підтримки STEM-освіти для жінок;
- розгляд можливості переходу до прогресивної шкали оподаткування з метою перерозподілу доходів на користь соціальної сфери.

Список використаних джерел:

1. Голдін К. Кар'єра та сім'я: столітня подорож жінок до рівності / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2022. 328 с.
2. Колот А. М., Герасименко О. О. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 520 с.
3. Лібанова Е. М. Соціально-демографічний розвиток України: виклики та перспективи. Демографія та соціальна економіка. 2023. № 1. С. 3–15.
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 17.04.2026).

*Діана РЕЗНІК,**здобувач вищої освіти 2 курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»**Науковий керівник: Катерина ЧЕРНЕНОК,**канд. екон. наук, доцент, зав. каф. фінансів і кредиту
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Технологічний розвиток та глобалізація змушують економіки до цифровізації задля забезпечення ефективності та конкурентоспроможності. Для України, яка перебуває в умовах повномасштабної війни, цифрова трансформація набула особливого значення, перетворившись із інструменту модернізації на необхідну умову збереження економічної стабільності через адаптацію економічної системи до кризових викликів.

Аналіз міжнародних індексів, таких як EGDI (електронне урядування) та Open Data Maturity (відкриті дані) [4], свідчить, що Україна демонструє випереджальні темпи розвитку в окремих секторах, навіть випереджаючи деякі країни ЄС – це, в свою чергу, створює надійний фундамент для майбутньої євроінтеграції та вступу до Єдиного цифрового ринку.

ІТ-сектор – традиційний рушій цифровізації, який у 2024 р. забезпечив близько 11.5% загального експорту товарів та послуг. Як можна побачити з табл. 1, ІТ сектор України охоплює понад третину всіх послуг на експорт і посідає 2 місце після Ізраїлю (серед наведених в таблиці країн), який також перебуває під постійним військовим тиском – це є доказом того, що цифровізація стає інструментом виживання в умовах війни.

*Таблиця 1***Частка ІТ послуг в експорті, у %**

Країна	Частка ІТ у загальному експорті	Частка ІТ в експорті послуг
Україна	11,5	37,0
Ізраїль	14,1	64,8
Естонія	15,2	25,9
Польща	7,0	16,5

Джерело: сформовано автором на основі [5], [6].

Одним із ключових досягнень цифровізації в Україні є розвиток електронного урядування. Важливу роль у цьому процесі відіграє мобільний застосунок Дія, який забезпечує доступ громадян до державних послуг у цифровому форматі. Потужний людський капітал (понад 180 тисячам випускників профільних спеціальностей за останні роки) [3] сприяє високій адаптивності галузі, також він спричиняє стрімке зростання екосистеми стартапів, кількість яких перевищила 2600. Стосовно штучного інтелекту в економіці, то основними драйверами стали здебільшого оборонні рішення (DefenseTech), що дозволяє залучати значні іноземні інвестиції навіть у період активних бойових дій. Серед переваг цифровізації слід також відзначити створення робочих місць, що не залежать від фізичної локації, в свою чергу це дозволяє вразливим верствам населення та внутрішньо переміщеним особам залишатися інтегрованими в економічне життя країни.

Вектор розвитку України в питанні цифрової трансформації до 2030 р. (WINWIN) [1] спрямований на створення «Агентної держави», де сервіси надаються проактивно. Ключовими вертикалями стають AgroTech, що посилює роль України як гаранта продовольчої безпеки, та розробка власної мікроелектронної бази (Ukrainian Chips Act). Особливе місце посідає освітня екосистема «Мрія», яка використовує ШІ для персоналізації навчання, готуючи конкурентоспроможне покоління для нової економіки.

Процес цифровізації, крім можливостей, супроводжується й низкою суттєвих викликів. По-перше, це питання безпеки, а саме: постійні кібератаки вимагають переходу до нової стратегії «національної кібергігієни» (2025–2030) [2], де захист базується не лише на технологіях, а й на цифровій грамотності кожного громадянина. По-друге, існує проблема цифрового розриву, особливо в сільській місцевості та прифронтових регіонах. Рішенням стає впровадження новітніх технологій зв'язку, таких як Starlink Direct to Cell, що забезпечують покриття там, де традиційна інфраструктура зруйнована.

Отже, як показує досвід нашої країни, цифровізація є одним із найважливіших напрямів забезпечення економічної стійкості у воєнних умовах. Вона дозволяє зберігати функціонування економічних процесів, підтримувати взаємодію між державою, бізнесом і населенням, а також створює передумови для відновлення та подальшого розвитку. У перспективі поглиблення цифрової трансформації має стати пріоритетом державної політики, що сприятиме зміцненню економічної безпеки та інтеграції України у світову економіку. Разом з тим, цифрова трансформація має й певні

виклики такі як питання кібербезпеки та цифрового розриву, але увага щодо них з боку держави дозволяє мінімізувати їх можливий негативний вплив.

Список використаних джерел:

1. WINWIN: знайомимо з командою, яка реалізує ключові напрями Стратегії цифрового розвитку інновацій України. Міністерство цифрової трансформації. URL:

<https://thedigital.gov.ua/news/technologies/winwin-znayomimo-z-komandoyu-yaka-realizue-klyuchovi-napryami-strategii-tsifrovogo-rozvitku-innovatsiy-ukraini> (дата звернення: 20.04.2026).

2. Офіційний вебсайт Івано-Франківської обласної державної адміністрації. Проект Національної стратегії кібергігієни. URL: <https://www.if.gov.ua/news/proiekt-natsionalnoi-strategii-kiberhigieny-doluchaitesia-do-onlain-transliatsii> (дата звернення: 21.04.2026).

3. Digital Tiger: The Power of Ukrainian IT (2024-2025). IT Ukraine Association. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (дата звернення: 21.04.2026).

4. Губарева І. О., Бука С. А., Бєлікова Н. В. Оцінка рівня цифровізації економіки України та країн – членів ЄС. Проблеми економіки. 2023. № 4 (58). С. 14–21. URL: https://www.problecon.com/annotated-catalogue/?year=2023&abstract=2023_04_0 (дата звернення: 18.03.2026).

5. Top 10 Countries by ICT Services Exports (% of Total Exports) – 2025. StatRanker: вебсайт. URL: <https://statranker.org/economy/foreign-trade/top-10-countries-by-ict-services-exports-as-a-share-of-total-exports-2025/> (дата звернення: 20.04.2026).

6. Estonia - ICT Service Exports (% Of Service Exports, BoP). Trading Economics: вебсайт. URL: <https://tradingeconomics.com/estonia/ict-service-exports-percent-of-service-exports-bop-wb-data.html> (дата звернення: 20.04.2026).

Катерина ТАРНАВСЬКА,

*здобувачка вищої освіти I курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність D2«Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»*

Науковий керівник: Валентин ДРАНУС,

*канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів і кредиту,
ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

ДЕПОЗИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАОЩАДЖЕННЯ КОШТІВ НАСЕЛЕННЯ

Депозит – це грошові кошти, розміщені на депозитному рахунку банку на певний строк або безстроково з нарахуванням процентів [1]. Проценти є винагородою за тимчасове користування коштами вкладника, їхній розмір фіксується в договорі та залишається незмінним протягом усього строку дії угоди [1].

Механізм функціонування депозиту ґрунтується на взаємній вигоді: банки залучають вільні кошти фізичних і юридичних осіб, спрямовуючи їх на кредитування економіки, що, у свою чергу, забезпечує можливість виплачувати вкладникам процентний дохід [1]. Завдяки цьому депозити є одним із найпоширеніших і найнадійніших інструментів збереження заощаджень населення [1].

Депозити поділяються на вклади фізичних та юридичних осіб. Для фізичних осіб вони в абсолютній більшості є строковими, тобто відкриваються на чітко зафіксований термін [1]. За тривалістю розрізняють:

- довгострокові депозити – розміщуються на рік і більше;
- короткострокові депозити – на термін менше року [1].

В умовах економічної нестабільності 2023–2025 років особливої популярності набули короткострокові депозити терміном 3–6 місяців, що пояснюється прагненням вкладників зберігати гнучкість в управлінні власними заощадженнями [2; 5].

Стан депозитного ринку визначається сукупністю макроекономічних, інституційних та соціальних факторів. До ключових із них належать [2; 4]:

- монетарна політика Національного банку України та рівень облікової ставки;
- рівень інфляції та купівельна спроможність населення;
- воєнні ризики та загальна соціально-економічна нестабільність;
- рівень довіри громадян до банківської системи;
- динаміка доходів населення;
- валютна стабільність та діючі валютні обмеження;
- конкуренція між банківськими установами за залучення вкладів.

Взаємодія цих чинників формує попит на депозитні продукти та визначає поведінку вкладників на фінансовому ринку.

Незважаючи на складні економічні умови та повномасштабне воєнне вторгнення, депозитний ринок України в період 2021–2025 років демонструє стійке зростання обсягів залучених коштів [3].

Найбільший приріст було зафіксовано в 2022 році – 29,3%, що на перший погляд видається парадоксальним, однак пояснюється поверненням довіри до банків після короткочасного відтоку коштів на початку повномасштабної війни [3]. Після стабілізації ситуації зростання продовжилося більш поміркованими темпами.

В 2023–2025 роках спостерігається поступове нарощування депозитної бази та помітне збільшення частки гривневих вкладів, що свідчить про зміцнення довіри до національної валюти [4; 5]. Станом на 2025 рік загальний обсяг депозитів досяг майже 1,4 трлн грн [3].

Банківська система України продемонструвала значну стійкість та адаптивність в умовах безпрецедентної кризи [6]. Попри воєнні ризики та економічні потрясіння, населення зберігає довіру до банківських установ, що є фундаментальною передумовою подальшого зростання депозитного ринку [4; 6].

Депозитна стратегія 2025 року передбачає збереження тенденції до зростання гривневих вкладів, поступову переорієнтацію вкладників на довгострокові інструменти в міру стабілізації економічної ситуації, а також посилення конкуренції між банками за залучення коштів населення [2; 6].

Таким чином, депозит залишається надійним і доступним інструментом збереження та примноження заощаджень громадян, а його роль в економіці країни набуватиме дедалі більшого значення в процесі післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. АРБанк. URL: <https://ap-bank.com/news/post/scho-potribno-znaty-pro-depozyty> (дата звернення 26.04.2026).

2. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/deposits/articles/maksimalni-stavki-24122025/> (дата звернення 26.04.2026).

3. Депозити населення оновили історичний рекорд: як змінилися суми з 2021 року URL: <https://news.finance.ua/ua/depozyty-naselennya-onovyly-istorychnyy-rekord-yak-minyalysya-sumy-z-2021-roku-infohrafka> (дата звернення 26.04.26).

4. НБУ. URL: <https://nabu.ua/ua/shcho-dadut-grivnevi-depoziti-u-2025-rotsi-rozrahunki-progozi-ta.html> (дата звернення 26.04.2026).

5. ІдеяБанк. URL: <https://ideabank.ua/uk/experts/shcho-vidbuvayetsya-z-depozytnymy-stavkamy-dani-za-2024-2025> (дата звернення 26.04.2026).

6. РБС Банк. URL: <https://rwsbank.com.ua/o-banke/press-sluzhba/depozitnaia-strategiia-2025-cto-izmenilos-i-kak-deistvovat-vkladciku-NYqffm> (дата звернення 26.04.2026).

Яна ЯКИМОВА,
*здобувач вищої освіти з курсу навчання,
спеціальність «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник: Світлана ЛУШКО,
старший викладач,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

ОПТИМІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ ДОМОГОСПОДАРСТВ: ІНСТРУМЕНТИ ТА ДОСВІД ЄС

Податки для більшості домогосподарств є обов'язковою частиною фінансового життя, однак їх вплив значно ширший. Від формування доходу та способу його оподаткування залежить реальний обсяг коштів, якими людина може розпорядитися. Тому управління податковими зобов'язаннями поступово виходить за межі формального виконання правил і стає складовою фінансових рішень. Персональний податковий менеджмент – це насамперед усвідомлений підхід, коли платник не лише сплачує податки, а розуміє механізм їх формування. Це дає змогу частково керувати податковим навантаженням у межах законодавства.

На практиці це проявляється у виборі форми зайнятості, структурі доходів і навіть обліку витрат. Різні джерела доходів оподатковуються по-різному, тому одна й та сама сума може давати різний фінансовий результат [1]. Водночас більшість таких можливостей не використовується через складність системи та недостатній рівень фінансової обізнаності. Податкові рішення часто приймаються вже після отримання доходу, а не на етапі планування.

Досвід країн ЄС свідчить, що податки інтегруються у фінансове планування. Система не обов'язково є простішою, але вона зрозуміліша завдяки доступу до інформації, електронним сервісам і чітким правилам взаємодії. Це робить процес передбачуваним і дозволяє враховувати податкові наслідки під час прийняття рішень [2].

Персональний податковий менеджмент реалізується через низку інструментів. Податкова знижка передбачає повернення частини ПДФО за окремими витратами (освіта, лікування) через подання декларації, що дозволяє зменшити фактично сплачений податок. Податкова пільга забезпечує зниження податкової бази або ставки для окремих категорій платників. Вибір форми зайнятості дає змогу мінімізувати податкові платежі за рахунок різних режимів оподаткування. Декларування доходів забезпечує виконання зобов'язань, доступ до знижок і

уникнення штрафів. Структуризація доходів передбачає їх розподіл між різними джерелами з урахуванням умов оподаткування [3].

В Україні ці інструменти використовуються обмежено. Основна причина – недостатня обізнаність платників та складність процедур. Багато домогосподарств мають лише загальне уявлення про систему і не застосовують доступні механізми. Навіть знаючи про їх існування, люди не завжди готові витратити час на оформлення. У результаті податкові рішення приймаються без спроб оптимізації.

У країнах ЄС ситуація інша: важливу роль відіграє практичне використання інструментів. У Німеччині діє неоподатковуваний мінімум і враховується широкий спектр витрат. У Франції застосовується стандартне зменшення оподаткованого доходу для найманих працівників і система податкових кредитів. У Нідерландах і Бельгії податкова політика стимулює певну поведінку, зокрема через відрахування пожертв і податкові кредити, що підсилює як соціальну, так і фінансову мотивацію [4].

Отже, персональний податковий менеджмент є складовою фінансової поведінки домогосподарств і впливає на формування їхніх реальних доходів. В Україні існує базовий набір інструментів оптимізації (знижки, пільги, вибір форми зайнятості, декларування), проте їх використання обмежене. Досвід країн ЄС показує, що ефективність залежить не стільки від наявності інструментів, скільки від умов їх застосування – доступності інформації, автоматизації та зрозумілих правил. У підсумку персональний податковий менеджмент може бути дієвим інструментом оптимізації фінансів, однак його розвиток потребує інституційних змін і підвищення фінансової обізнаності населення.

Список використаних джерел:

1. Ганзюк С. М., Буднік Є. О. Цифрова трансформація податкової системи України. *Економічний вісник*. 2024. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).319078pp104-110](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).319078pp104-110) (дата звернення: 27.04.2026 р.)

2. OECD/FIAPP(2015), *Розвиток податкової культури, дотримання податкового законодавства та громадянства: Глобальний довідник з питань освіти платників податків*, OECD Publishing, Париж. URL: <https://dx.doi.org/10.1787/9789264205154-en> (дата звернення: 27.04.2026 р.)

3. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 27.04.2026 р.)

4. **Taxation support to the social economy**. European Commission. URL: https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/topics-focus/taxation-support-social-economy_en (дата звернення: 27.04.2026 р.)

Ярослав ЯКОВЛЕВ,
здобувач вищої освіти 1 курсу навчання рівня “бакалавр”,
спеціальність D2 “Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок”
Науковий керівник: Валентин ДРАНУС,
канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів і кредиту,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Проблеми розвитку малого та середнього підприємництва в Україні є предметом активного дослідження як вітчизняних науковців, так і міжнародних аналітичних центрів [1; 4]. Окрему увагу в сучасних дослідженнях приділено наслідкам повномасштабної війни для сектору МСП, зокрема проблемам скорочення ділової активності, втрат виробничого потенціалу та адаптації бізнесу до нових умов функціонування [4; 5]. Водночас, попри наявність значної кількості досліджень, питання комплексної кількісної оцінки сучасних проблем МСП з врахуванням податкових змін 2025 року, динаміки закриття ФОП та регіональних диспропорцій потребують подальшого поглибленого аналізу [3; 5].

Аналіз динаміки відкриття та закриття ФОП в 2020–2025 роках засвідчив суттєву нестійкість підприємницького середовища під впливом послідовних кризових факторів [3]. Якщо в 2023 році спостерігалось певне відновлення підприємницької активності, то вже у 2025 році коефіцієнт закриття ФОП досяг рівня 1,48 – тобто на кожні 100 нових суб'єктів господарювання припадало 148 припинених діяльностей [3]. Такий показник є індикатором погіршення умов ведення малого бізнесу та зростання підприємницьких ризиків у поточному середовищі.

Одним із ключових факторів посилення підприємницьких ризиків є зростання податкового навантаження на мікробізнес [6]. Встановлено, що для ФОП II групи сукупні обов'язкові платежі в 2,6 рази перевищують базову ставку єдиного податку, що свідчить про значну частку додаткових фіскальних зобов'язань в структурі витрат підприємців [6]. Це негативно позначається на фінансовій стійкості малого бізнесу та знижує його конкурентоспроможність в умовах і без того складного економічного середовища.

Оцінка впливу воєнних факторів показала суттєве скорочення виробничого потенціалу підприємств сектору МСБ [4]. Рівень завантаження виробничих потужностей знизився з 72,4% до 45,7% в 2022 році, що означає фактичне вдвічі скорочення операційної спроможності бізнесу [4]. Подальше часткове відновлення до рівня 56% свідчить про певну адаптацію підприємств до кризових умов, однак не відображає повного відновлення довоєнного потенціалу сектору [4; 5].

Регіональний аналіз підтвердив виражену нерівномірність впливу кризових факторів на підприємницьке середовище в різних частинах країни [4]. В регіонах підвищеного воєнного ризику спостерігається значно глибше скорочення підприємницької активності та більш повільне відновлення бізнесу [4; 5]. Це обґрунтовує доцільність застосування диференційованих, територіально орієнтованих підходів до підтримки МСБ залежно від специфіки проблем конкретних регіонів [2; 4].

Оцінка ефективності існуючих інструментів державної підтримки засвідчила, що програма «Доступні кредити 5–7–9%» відіграє важливу роль в підтримці ліквідності, стимулюванні інвестиційної активності та збереженні діяльності підприємств у кризових умовах [2; 5]. Водночас її дія має переважно стабілізаційний характер і не усуває глибинних системних проблем розвитку сектору – недостатнього доступу до довгострокового фінансування, надмірного регуляторного тиску та структурної вразливості малого бізнесу [2; 5].

Підвищення стійкості малого та середнього бізнесу потребує комплексного підходу, що поєднує кілька взаємопов'язаних напрямків: **податкові стимули** – перегляд фіскального навантаження на мікробізнес та запровадження диференційованих ставок залежно від умов діяльності; **розширення доступу до фінансових ресурсів** – розвиток кредитних програм, грантової підтримки та інструментів венчурного фінансування; **регіональні механізми підтримки** – формування адресних програм відновлення підприємництва з урахуванням специфіки постраждалих територій; **посилення адаптаційної спроможності підприємств** – розвиток цифрових компетенцій, управлінської культури та стратегічного планування в секторі МСП [2; 5; 6].

Реалізація цих напрямків у їхній взаємодії здатна сформувати підґрунтя для сталого відновлення та розвитку малого і середнього підприємництва в умовах післявоєнної реконструкції економіки України.

Список використаних джерел:

1. Національна програма сприяння розвитку малих підприємств в Україні. Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
2. Статистика українських ФОП. Оpendatabot [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://opendatabot.ua/ru/open/foronomics>
3. United Nations Development Programme (UNDP). Оцінка стану малого і середнього бізнесу в Україні в умовах війни. Режим доступу: <https://www.undp.org/ukraine>
4. Financing SMEs and Entrepreneurs 2026: Ukraine. OECD. Режим доступу: https://www.oecd.org/en/publications/financing-smes-and-entrepreneurs-2026_075d8058-en/full-report/ukraine_c1fd84cb.html
5. Зміни для ФОП у 2025 році. Finance.ua. Режим доступу: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/zminy-dlia-fop-u-2025-rotsi>

**ПІДСЕКЦІЯ: РОЗВИТОК ЗЕМЛЕУСТРОЮ В СУЧАСНИХ
УМОВАХ**

УДК 528.4: 332.3

Сергій ГОСПОДАРЕНКО,

*здобувач вищої освіти 2 курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність «Геодезія та землеустрій»*

Науковий керівник: Олена ЛАЗАРЄВА,

*д-р. екон. наук, професор,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

**ВИКОРИСТАННЯ БПЛА ЯК ІНСТРУМЕНТА МОДЕРНІЗАЦІЇ
ЗЕМЛЕУСТРОЮ: ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ ТА
СОЦІАЛЬНИЙ АСПЕКТИ**

Сучасний землеустрій в Україні вже неможливо уявити без швидкої цифровізації. Сьогодні перед галуззю стоять завдання, які потребують не лише точності, а й величезної швидкості збору даних для прийняття рішень. Традиційні підходи, хоч і залишаються фундаментом, часто не встигають за динамікою змін, особливо коли йдеться про моніторинг великих територій або відновлення пошкоджених земель. Саме тому ми розглядаємо впровадження безпілотних рішень як необхідний крок для модернізації всієї системи управління земельними ресурсами [1].

Актуальність переходу на безпілотні рішення зумовлена критичною потребою в оновленні картографічної основи громад. Оскільки супутникові знімки часто мають обмежену роздільну здатність, а наземне знімання великих масивів є надто повільним, БПЛА стають оптимальним вибором. У контексті деокупованих та прифронтових територій, зокрема Миколаївщини, використання дронів є ще й питанням безпеки. Це дозволяє проводити інвентаризацію земель без прямого ризику для життя фахівців на потенційно замінованих ділянках, забезпечуючи при цьому максимально можливу деталізацію даних [2].

Ключова відмінність БПЛА від електронних тахеометрів чи GNSS-приймачів полягає у щільності та оперативності отримання інформації. Замість фіксації окремих характерних точок, аерофотознімання генерує деталізовану хмару з мільйонів точок, на основі якої створюються високоточні ортофотоплани та цифрові моделі рельєфу.

Цей масив даних дозволяє автоматизувати виявлення порушень земельного законодавства: самовільного зайняття ділянок, невідповідності фактичних меж юридичним документам чи незаконного видобутку надр. Крім того, БПЛА є незамінними для

сільськогосподарського аудиту, оперативного контролю стану посівів та виявлення зон деградації ґрунтів на великих площах.

Економічна доцільність такого підходу є очевидною для всіх учасників процесу. Для замовників (територіальних громад чи агропідприємств) це означає суттєве скорочення термінів виконання проєктів та зниження їхньої кінцевої вартості. Для виконавців-землевпорядників – це можливість масштабувати свою діяльність, підвищити рентабельність завдяки автоматизації камеральних робіт та значно зменшити витрати на утримання великих польових бригад [3].

Окрім технічного прогресу, розвиток сфери БПЛА має глибокий соціальний підтекст, що відповідає пріоритетам соціально-економічної стійкості суб'єктів господарювання. У повоєнний період Україна зіткнеться із завданням ресоціалізації тисяч ветеранів, багато з яких на фронті здобули унікальний досвід пілотування дронів. Ці люди вже володіють базовими навичками орієнтування, технічного обслуговування апаратів та аналізу отриманої інформації в екстремальних умовах.

Інтеграція цих фахівців у сферу цивільного землеустрою вирішує одразу дві глобальні проблеми. Ринок праці отримує висококваліфікованих, стресостійких та дисциплінованих операторів, які не потребують навчання з нуля. Водночас самі ветерани отримують престижну та добре оплачувану роботу, де їхні військові навички стають надійною основою для успішної цивільної кар'єри та безпосередньо сприяють відбудові країни

Підсумовуючи, можна стверджувати, що використання БПЛА в землеустрої є не просто технічною інновацією, а стратегічною необхідністю. Технологія забезпечує прозорість, швидкість та високу точність даних, що є критично важливим для ефективного управління земельними ресурсами. Водночас поєднання технологічного потенціалу з досвідом військових фахівців створює унікальну модель розвитку галузі, яка працює і на економіку, і на суспільство.

Список використаних джерел:

1. Домашенко Г., Монар С., Прокопенко Н. Геодезичне забезпечення процесів моніторингу змін у структурі землекористування України в період збройної агресії та постконфліктного відновлення. Науковий вісник НУБіП України. Серія: Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. – 2023. URL: <https://www.journals.nubip.edu.ua/index.php/Zemleustriy/article/view/51809>
2. Закон України «Про землеустрій» № 858-IV від 08.08.2025 р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/858-15>

3. Аналіз характеристик та застосування БПЛА в дистанційному зондуванні Землі. Український журнал дистанційного зондування Землі. – 2022. URL: <https://ujrs.org.ua/ujrs/article/download/184/203>

УДК 332.3

Марія ПУТЯТИНА,
*здобувач вищої освіти 2 курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність «Геодезія та землеустрій»
Науковий керівник: Олена ЛАЗАРЄВА,
д-р. екон. наук, професорка
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ЗЕМЛЕУСТРОЮ В УКРАЇНІ

Землеустрій в Україні знаходиться на етапі перебудови, що пов'язано зі складними умовами, які спричинені війсьним станом. Землеустрій відіграє важливу роль у забезпеченні належного використання земельних ресурсів, організації територій та ведення земельного кадастру. Сьогодні існують проблеми, що ускладнюють ефективне функціонування даної сфери. Наразі однією з головних проблем є вплив воєнних дій. Великі площі земель сільськогосподарського призначення зазнають пошкоджень унаслідок бойових дій. Сюди можна включити мінування, забруднення вибухонебезпечними предметами, а також засмічення залишками вибухових речовин (дивитися рис.1).

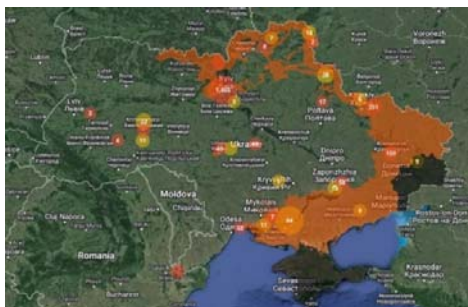


Рис. 1 Потенційно забруднені вибухонебезпечними предметами території

Чітке розташування таких територій та їхні межі офіційно не визначені. Це є суттєвою перешкодою для ефективного управління земельними ресурсами постраждалими громадами [1]. Такі землі можуть бути тимчасово або повністю виведені із господарського використання. Крім цього процес розмінування є надскладним та довгим і може потребувати значних фінансових ресурсів. Ефективне використання земель в таких умовах обмежується.

Також важливою проблемою є недосконалість ведення державного земельного кадастру. Незважаючи на впровадження електронних систем, у кадастрових даних часто трапляються неточності, повторення або повна відсутність інформації про деякі земельні ділянки. Помилки у державному земельному кадастрі можуть бути технічними або виникати через неточності документації, і їх виправлення регулюється законодавчими актами [2]. Це може створювати труднощі під час оформлення прав власності та користування землею. Через це може бути складніший контроль за доцільним використанням земель і дотриманням чинного законодавства. В умовах воєнного стану, коли доступ до частини територій ускладнений, ще важче оновлювати дані в державному кадастрі.

Наступною важливою проблемою є нераціональне використання земельних ресурсів. Багато земель використовуються не за цільовим призначенням. У багатьох випадках можна спостерігати порушення сівозмін, зменшення площ природних угідь, надмірна розораність територій. Це призводить до деградації ґрунтів, погіршення екологічного стану та зниження родючості ґрунтів.

Суттєвою проблемою є недостатній рівень фінансування землеустрою. Впровадження сучасних технологій та оновлення картографічних матеріалів потребує значних вкладень. Однак фінансування таких заходів не завжди є достатнім. Це може призводити до використання застарілих матеріалів та методів, що знижує якість землеустрою.

Проблемою також є недосконалість нормативно-правової бази. Земельна законодавство в Україні часто змінюється, що створює нестабільність в сфері землеустрою. Можуть виникати суперечності між нормативними актами, що в свою чергу ускладнює їх практичне застосування.

Без сумніву важливим є необхідність цифровізації землеустрою. Закон України «Про державний земельний кадастр» є одним із ключових актів, що регулюють цифровізацію у сфері землеустрою [3]. Цей закон визначає правові та організаційні засади ведення державного земельного кадастру, який працює в електронному форматі. Хоча в

Україні вже активно впроваджуються електронні кадастри та геоінформаційні системи, цей процес ще не завершений і потребує вдосконалення.

Отже, сучасній землеустрій має низку серйозних проблем, серед яких основними є: наслідки воєнного стану, недосконалість кадастрової системи, нераціональне використання земель, недостатнє фінансування та проблеми нормативно-правової бази. Вирішення цих питань допоможе вдосконалити систему земельних відносин. Лише після вирішення проблем можливе забезпечення ефективного та раціонального використання земельних ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Нова державна геоінформаційна система – реєстр територій, забруднених/імовірно забруднених вибухонебезпечними предметами. URL: <https://decentralization.ua/news/18447> (дата звернення: 19.04.2026)

2. Василь Розтрюпа. Як та чому потрібно виправляти помилки у Державному земельному кадастрі. URL: https://24tv.ua/agro24/pomilki-derzhavnomu-zemelnomu-kadastru-yak-yih-vipraviti_n2791615 (дата звернення: 19.04.2026)

3. Закон України «Про державний земельний кадастр» (2011). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3613-17#Text> (дата звернення: 19.04.2026)

4. Фото: https://decentralization.ua/uploads/ckeditor/pictures/13146/content_1.jpg (дата звернення: 19.04.2026)

Артем СЕДНЄВ,
здобувач вищої освіти 1 курсу, рівень «бакалавр»,
спеціальність «Геодезія та землеустрій»
Науковий керівник: Олена ЛАЗАРЄВА,
д-р. екон. наук, професор,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

РОЗВИТОК ЗЕМЛЕУСТРОЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ЦИФРОВІЗАЦІЯ, РЕФОРМИ ТА ВОЄННІ ВИКЛИКИ

Землеустрій це: система заходів щодо організації раціонального використання та охорони земель, які перебувають під впливом кількох потужних трансформаційних процесів: земельної реформи (відкриття ринку земель, 2021), воєнних викликів та євроінтеграції. У сукупності всі ці заходи визначають новий вид роботи у галузі – від паперового землеустрою до інтегрованої цифрової системи управління земельними ресурсами, сумісної зі стандартами ЄС.

Впровадження геоінформаційних систем (ГІС) докорінно змінює методологію землеустрою: просторовий аналіз, моделювання і проектування здійснюються в єдиному цифровому середовищі замість тривалих польових обстежень. Державний земельний кадастр України (ДЗК) функціонує в електронному форматі з 2013 р., а Публічна кадастрова карта (ПКК) суттєво підвищила прозорість земельних відносин [1; 2].

В умовах воєнного стану цифровізація набула критичного значення: доступ до фізичних архівів часто унеможливлений, тому платформи типу «Дія» та інтеграція з кадастром дозволяють здійснювати операції з землею дистанційно – насамперед для внутрішньо переміщених осіб.

Дистанційне зондування Землі (ДЗЗ) з використанням супутникових знімків і БПЛА відкриває нові можливості для: інвентаризації угідь без польового обстеження; виявлення самовільного захоплення земель; оцінки збитків від бойових дій і підготовки документації для відшкодування. Водночас повна інтеграція ДЗК з реєстром нерухомості і реєстром прав залишається незавершеним завданням, а захист даних від кіберзагроз – актуальним пріоритетом.

Відкриття ринку сільськогосподарських земель (1 липня 2021 р.) – найбільша трансформація у земельних відносинах за 30 років – створила масовий попит на землевпорядні роботи: кожна угода вимагає актуальної технічної документації і реєстрації у ДЗК [1]. Практика

виявила системні проблеми: значний обсяг неінвентаризованих ділянок, «мертві» паї, накладки меж і незавершена інвентаризація земель громад.

Інвентаризація земель є обов'язковою передумовою для передачі земель у комунальну власність, розробки комплексних планів просторового розвитку (КППР) і проведення земельних торгів. В умовах децентралізації громади отримали значні земельні масиви, не маючи при цьому актуальних відомостей про їх склад і межі [3].

Значні площі сільськогосподарських угідь зазнали прямого руйнування – воронки, укріплення, техногенне забруднення, вилучення з обороту через замінування. За оцінками World Bank (RDNA2, 2023), до 30% с/г земель потребують розмінування, що кардинально змінює структуру земельного банку і вимагає коригування землевпорядних проектів [2]. Завдання землеустрою: документування ушкоджених угідь, оцінка збитків, розробка проектів рекультивації, облік обтяжень у зонах мінної небезпеки.

Світовий досвід (Боснія і Герцеговина, Косово, Ірак) свідчить, що відновлення прав на землю є одним із найскладніших постконфліктних етапів. В Україні необхідні механізми спрощеного відновлення правовстановлюючих документів, а генеральні плани відбудови територій мають інтегрувати безпекові вимоги (буферні зони) та екологічні стандарти ЄС [3].

Асоціація з ЄС вимагає гармонізації землеустрою зі стандартами INSPIRE – сумісності просторових даних і технічної інтероперабельності реєстрів. Нові законодавчі ініціативи 2023–2024 рр. спрощують процедури зміни цільового призначення земель для потреб відбудови критичної інфраструктури – приклад адаптації галузі до воєнних реалій [4]. КППР, що замінює генеральні плани, потребує нової кваліфікації фахівців і методологічних підходів.

Розвиток землеустрою визначається конвергенцією чотирьох векторів: цифровізацією, ринковими реформами, воєнними викликами та євроінтеграцією. Галузь трансформується від адміністративно-планової до безпеково-відновлювальної: пріоритетами стають цифрова безпека даних, екологічна реабілітація, інтеграція постконфліктного досвіду і гнучкість законодавства. Ефективний землеустрій є фундаментом економічного відновлення України після перемоги.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення системи управління у сфері земельних відносин» від 10.11.2021 № 1909-IX. Відомості ВРУ. 2022. № 15. Ст. 54 [in Ukrainian].

2. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA2). Washington, DC: World Bank Group, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2023/02/23/ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment-february-2023>[in Ukrainian].

3. Мартин А. Г. Земельна політика в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. Землевпорядний вісник. 2023. № 5. С. 12–18 [in Ukrainian].

4. Постанова КМУ від 01.03.2022 № 188 «Про особливості здійснення правочинів щодо земель с/г призначення в умовах воєнного стану». Офіційний вісник України. 2022. № 18. Ст. 56 [in Ukrainian].

УДК 332.2:336.4

Євген СТЕРЛЄВ,

*здобувач вищої освіти 4 курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність «Геодезія та землеустрій»*

Науковий керівник: Олена ЛАЗАРЄВА,

*д-р. екон. наук, професор
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

ЗЕМЛЕУСТРІЙ ЯК ОBOB'ЯЗKОВИЙ КОМПОНЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ

Земельні ресурси являє собою найцінніший ресурс у сфері земельних відносин, оскільки саме завдяки його правильній організації забезпечується виробництво продуктів харчування на землі, здійснюється організація території. До цього слід додати і те, що ґрунтовий покрив у поєднанні із такими природними факторами, як світло, волога і тепло, складає значний внесок у розвиток національної економіки. Правда нині внесок цього активу зазнає руйнівних процесів, що пов'язано не лише з організацією території, а і повноцінною війною в нашій країні. Внаслідок цього наявна деградація структури ґрунтів в результаті механічної руйнації, втрата гумусу і поживних речовин, спостерігається активізація водної та вітрової ерозії, переуцільнення, забруднення боєприпасами, нафтопродуктами тощо, орієнтовно 20 % сільськогосподарських угідь стали для України найбільш відчутним негативним наслідком воєнних дій [1, с. 13].

Відповідно, потребує необхідності обґрунтування конструктивних рішень у сфері землеустрою, які б були спрямовані на досягненні орієнтирів ведення господарювання на землі на засадах зростання виробництва якісної продукції, збереження біорізноманіття і

ландшафтів в тих місцях, де наразі є це можливим. Тож сучасне землекористування має бути націлене ведення господарювання на засадах гармонійного поєднання потреб суспільства та можливостей землі, земельних ресурсів тощо.

Розуміння важливості функціонування землі як головного засобу виробництва у сільському господарстві, просторового базису здійснення господарської діяльності суб'єктами господарювання, об'єктивно виникає необхідність розроблення прогнозної, планувальної та проектної документації із землеустрою, в якій знайшли б відображення компоненти модернізації землекористування.

Метою розвитку землеустрою на місцевому рівні є організація території підприємств з метою впорядкування угідь, розміщення виробничих будівель і споруд, визначення типів і видів сівозмін, складання схем чергування культур, розроблення системи заходів на конкретних земельних ділянках щодо відновлення родючого шару ґрунту, який суттєво постраждав внаслідок військових дій, впорядкування територій населених пунктів.

Сьогодні потрібно мобілізувати зусилля на розроблення Схем землеустрою, які є рушійною силою процесу раціонального використання і охорони земель. А відповідно розроблення таких Схем повинно бути складовою Програм розвитку земельних відносин у регіонах та областях.

В цілому Схема повинна розроблятися за принципом від загального до часткового. Це є головною вимогою, оскільки не завжди у регіоні буде правильним рішення всіх питань щодо раціонального землекористування на основі арифметичних сум порайонних проробок, як і не всі питання на рівні адміністративно-територіального утворення можна правильно вирішити без проробок по регіону [2].

Не менш важливе завдання покладається на чинне земельне законодавство, а саме на Земельний кодекс України, закон України «Про землеустрій» та ін. Але у згадуваних законодавчих актах необхідність розроблення Схем землеустрою на місцевому рівні не регламентується, що суттєво ускладнює процес планування землекористування, ведення просторового планування землекористування.

За допомогою землеустрою укріплюються земельні відносини, взаємоузгоджуються державні та місцеві інтереси. Відповідно землеустрійна документація має являти собою бізнес-план розвитку землекористування, завдяки чому забезпечувалося б ефективне використання природно-ресурсного потенціалу, активізувалося б залучення інвестицій у розвиток місцевих громад тощо. Землеустрій

ґрунтується на науково-обґрунтованому використанні землі та інших засобів виробництва, а головна увага землеустрою зосереджена на внутрігосподарській організації території землекористувань.

Сучасні особливості господарської діяльності на землі, перспективне бачення процесу організації території землекористувант дає підстави для розроблення і реалізації проектів землеустрою за такою схемою: наліз використання земельних ресурсів; функціональне зонування земель (типи та підтипи землекористування, обмеження та обтяження у використанні землі, земельні сервітути, інженерне облаштування тощо); впорядкування території орних земель; впорядкування території багаторічних насаджень; впорядкування території кормових угідь; визначення ефективності проекту; перенесення в натуру елементів запроектованих заходів; державний та самоврядний контроль за здійсненням землеустрою.

Отже, в системі управління землекористуванням важливе місце належить землеустрою, який є вагомим компонентом розвитку регіонів, окремих суб'єктів господарювання на землі.

Список використаних джерел:

1. Ґрунтовий покрив України в умовах воєнних дій: стан, виклики, заходи з відновлення: монографія; за ред. С. А. Балюка, А. В. Кучера, М. І. Ромащенко. Київ: Аграрна наука, 2024. 340 с. [in Ukrainian].

2. Локтіонова В. В. Перспективи розвитку використання земель та їх обґрунтування в схемі землеустрою: кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»: спец. 193 Геодезія та землеустрій; наук. кер. Л. М. Макеєва; Харків: ДБТУ, 2023. 33 с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/53384> [in Ukrainian].

ПІДСЕКЦІЯ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКУ ТА
ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА
СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

УДК 336.02:338.24

Надія ДЕЦЬО,
здобувачка вищої освіти 4 курсу навчання рівня “бакалавр”,
спеціальність “Облік і оподаткування”
Науковий керівник: Наталія РУДЕНКО,
канд. екон. наук, доцент,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ СУБ’ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ
В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується значним впливом зовнішніх і внутрішніх викликів, які безпосередньо позначаються на діяльності суб’єктів господарювання. Воєнний стан, інфляційні процеси, порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможного попиту населення, нестабільність валютного ринку та глобальні економічні трансформації створюють нові умови функціонування підприємств. У таких обставинах особливої актуальності набуває питання забезпечення економічної стійкості суб’єктів господарювання.

Економічна стійкість підприємства являє собою здатність суб’єкта господарювання зберігати стабільність фінансово-господарської діяльності, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати безперервність функціонування навіть за умов кризових явищ. Вона охоплює фінансову, виробничу, кадрову, інвестиційну та управлінську складові, які формують загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Одним із ключових факторів економічної стійкості є фінансова стабільність. Вона передбачає достатній рівень ліквідності, платоспроможності, прибутковості та оптимальну структуру капіталу. Підприємства, які мають ефективну систему фінансового планування та контролю, здатні швидше реагувати на кризові ситуації, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільний розвиток. Важливу роль відіграє також формування резервів, диверсифікація джерел фінансування та раціональне управління витратами.

Важливим підтвердженням впливу макроекономічного середовища на економічну стійкість підприємств є динаміка основних економічних показників України. У 2023–2025 роках спостерігалися суттєві коливання темпів економічного зростання, рівня інфляції, вартості кредитних ресурсів та рівня безробіття, що безпосередньо впливало на фінансову стабільність суб'єктів господарювання. Зниження темпів зростання ВВП у 2025 році, посилення інфляційного тиску та підвищення облікової ставки НБУ ускладнили доступ підприємств до фінансових ресурсів, збільшили витрати на обслуговування кредитів та знизили інвестиційну активність. Це підтверджує необхідність посилення антикризового управління та формування ефективних механізмів забезпечення економічної стійкості.

Табл. 1

Основні макроекономічні показники, що впливають на економічну стійкість суб'єктів господарювання в Україні у 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Реальне зростання ВВП, %	5,3	2,9	2,0
Річна інфляція, %	5,1	12,0	10,9
Облікова ставка НБУ (на кінець року), %	15,0	13,5	15,5
Рівень безробіття, %	19,1	16,8	14,3
Дефіцит державного бюджету, % ВВП	20,6	19,4	18,9

Джерело [9]

Показники таблиці свідчать, що економічна стійкість підприємств значною мірою залежить від загальної макроекономічної ситуації в державі. Зростання інфляції та високий рівень бюджетного дефіциту створюють додаткові ризики для бізнесу, тоді як поступове зниження безробіття позитивно впливає на стабілізацію ринку праці. У таких умовах підприємства повинні посилювати фінансове планування, диверсифікувати джерела фінансування та адаптувати бізнес-моделі до нових економічних реалій.

Не менш важливою складовою є виробнича стійкість, яка визначається здатністю підприємства підтримувати безперебійний виробничий процес, забезпечувати належну якість продукції та ефективно використовувати ресурси. В умовах сучасних викликів особливого значення набуває гнучкість виробничих процесів, швидке реагування на зміни попиту та впровадження інноваційних технологій.

Суттєвий вплив на економічну стійкість має цифровізація бізнес-процесів. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє оптимізувати управління ресурсами, покращити фінансовий контроль, підвищити швидкість прийняття рішень та забезпечити прозорість діяльності підприємства. Автоматизація обліку, електронний документообіг та цифрові платформи сприяють зниженню операційних витрат та підвищенню ефективності управління.

Державна підтримка також відіграє важливу роль у забезпеченні економічної стійкості суб'єктів господарювання. Податкові пільги, програми кредитування, грантова підтримка бізнесу, розвиток цифрової інфраструктури та сприяння інвестиційній активності створюють сприятливі умови для функціонування підприємств у складних економічних умовах.

Особливого значення набуває стратегічне управління, орієнтоване на довгострокову перспективу. Формування антикризових стратегій, адаптація бізнес-моделей до нових умов ринку, диверсифікація діяльності та розвиток партнерських відносин дозволяють підприємствам підвищувати рівень економічної стійкості та забезпечувати стабільний розвиток.

Економічна стійкість суб'єктів господарювання є комплексною характеристикою, яка визначає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах сучасних викликів. Її забезпечення потребує системного підходу, що включає фінансову стабільність, інноваційний розвиток, кадрову політику, цифровізацію та державну підтримку.

В умовах сучасних економічних викликів забезпечення економічної стійкості суб'єктів господарювання є одним із пріоритетних завдань розвитку бізнесу в Україні. Стійкість підприємств визначає не лише їхню конкурентоспроможність, але й загальний стан національної економіки. Подальше вдосконалення механізмів управління, цифрова трансформація та підтримка з боку держави сприятимуть зміцненню економічної стабільності та сталому розвитку суб'єктів господарювання.

Список використаних джерел

1. Наука Онлайн Механізм забезпечення економічної стійкості підприємств. *Наука Онлайн*. URL: <https://nauka-online.com/publications/economy/2018/1/mehanizm-zabezpechennya-ekonomichnoyi-stijkosti-pidpriyemstv/> (дата звернення: 27.04.2026).

2. СУТНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇЇ СКЛАДОВІ | С М Ткаченко | Ефективна економіка №5 2011. *Журнал «Ефективна економіка»* - наукове фахове видання з питань економіки.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1350> (дата звернення: 27.04.2026).

3. *Електронний архів КНУТД: Головна сторінка*. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20530/1/20221111_304.pdf (дата звернення: 27.04.2026).

4. В умовах кризових трансформацій: наскільки світові події впливають на економіку і бізнес в Україні - Banker.ua. *Banker.ua*. URL: <https://banker.ua/uk/projects/vpliv-svitovix-podij-na-ekonomiku-i-biznes-v-ukraini/> (дата звернення: 27.04.2026).

5. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ І ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ | Економіка та суспільство. *Головна*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4110> (дата звернення: 27.04.2026).

6. Мамонтова Н. Умови забезпечення фінансової стійкості підприємств. *Фінанси України*. 2000, №8, ст. 103-107.

7. Крухмаль О. В. Антикризове управління в забезпеченні фінансової стійкості банківської системи: монографія. Суми: УАБС НБУ, 2007 - 198 с.

8. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. Посібник 2-ге вид., випр. ідоп., – К, 2005 - 662 с.

9. ОЕСР: ЕКОНОМІЧНИЙ ОГЛЯД ОЕСР. *Національний репозитарій академічних текстів*. URL: <https://nrat.ukrintei.ua/oesr-ekonomichnyj-oglyad-oesr/> (дата звернення: 27.04.2026).

10. СУТНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇЇ СКЛАДОВІ | С. М. Ткаченко | Ефективна економіка №5 2011. *Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1350> (дата звернення: 27.04.2026).

Сергій КИШЕНЬКО,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність «Облік і оподаткування»
Науковий керівник: Світлана БЕЛІНСЬКА,
д-р. екон. наук, професор,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ АДВОКАТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Законодавство України визначає три організаційно-правові форми здійснення адвокатом своєї діяльності: здійснення адвокатської діяльності індивідуально, як фізичної особи, а також у складі юридичної особи у формах адвокатського бюро чи адвокатського об'єднання.

Здійснення адвокатської діяльності індивідуально є найбільш розповсюдженою формою професійної діяльності адвокатів через спрощені підходи до обліку та оподаткування. Традиційно вважається, що для здійснення адвокатської діяльності індивідуально адвокат має встати на облік у державних фіскальних органах, як самозайнята особа, яка здійснює незалежну професійну діяльність. Здійснення ж адвокатської діяльності у формах адвокатського бюро чи адвокатського об'єднання вже потребує реєстрації юридичної особи.

Тим не менш, саме питання обліку і оподаткування індивідуальної адвокатської діяльності на сьогодні є найбільш дискусійними серед науковців і практиків. Позиція одних полягає у тому, що здійснення індивідуальної адвокатської діяльності можливе адвокатом виключно як самозайнятою особою, яка здійснює незалежну професійну діяльність. Такої думки, доречі, притримується і Державна податкова служба. Інші ж допускають можливість здійснення адвокатом такої діяльності як фізична особа – підприємець з ознакою провадження незалежної професійної діяльності.

З цього приводу, важливо відзначити, що законодавець чітко відносить адвокатську діяльність до незалежної професійної діяльності, і це є цілком правильним і логічним.

Законодавче визначення самозайнятої особи в Податковому кодексі України охоплює як фізичних осіб-підприємців, так і осіб, які здійснюють незалежну професійну діяльність. Такий підхід формує передумови для множинних тлумачень і породжує непослідовність у практиці виконання законодавчих норм.

Таким чином, зазначена вище законодавча колізія призводить до

того, що адвокат, який здійснює адвокатську діяльність індивідуально, може обліковуватись у контролюючих державних органах по різному – стати на облік як самозайнята особа, яка здійснює незалежну професійну діяльність, або ж зареєструватися як фізична особа – підприємець з ознакою провадження незалежної професійної діяльності (пп. 14.1.226 п. 14.1 ст. 14, п. 65.9 ст. 65 Податкового кодексу України).

Порівняльний аналіз систем оподаткування адвокатської діяльності. На загальній системі оподаткування адвокат як самозайнята особа несе значне податкове навантаження, і повинен перераховувати в бюджет: податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) – 18% з чистого доходу; військовий збір (ВЗ) – 5% з чистого доходу; єдиний соціальний внесок (ЄСВ) – 22% від бази нарахування. Таким чином, податкові відрахування сягають 45% від отриманого доходу, що створює значне фінансове навантаження для адвокатів, особливо на початкових етапах професійної діяльності.

Перевагою загальної системи є можливість врахування фактичних витрат, пов'язаних із здійсненням адвокатської діяльності. Це дозволяє зменшити базу оподаткування, однак вимагає ведення повноцінного податкового обліку та подання складної звітності.

Питання можливості застосування адвокатами спрощеної системи оподаткування є одним з найбільш дискусійних у податковій практиці. ДПС України послідовно відстоює позицію, що адвокатська діяльність не є підприємницькою, а тому адвокати не можуть бути платниками єдиного податку.

Проте Верховний Суд у знаковій постанові від 02.09.2019 р. у справі № 520/3939/19 визнав правомірним здійснення адвокатської діяльності у статусі ФОП з ознакою незалежної професійної діяльності. Це рішення створило прецедент, який підтримується нижчими судами при розгляді аналогічних спорів.

Для адвокатів, які обирають спрощену систему, податкове навантаження є значно нижчим, як правило, це ФОП 3 групи. Єдиний податок і військовий збір обчислюються як відсоток від всієї суми доходу. Відповідно, якщо протягом звітного періоду адвокат не отримував доходу, то і податки ним не сплачуються, перераховується лише єдиний соціальний внесок.

Так, податкове навантаження для адвоката, зареєстрованого як ФОП 3 групи, становить: ЄП – 5% від всього доходу, ВЗ 1% від всього доходу, ЄСВ – 22% від мінімальної зарплати, (на сьогодні – 1902,34 грн.).

Важливо відзначити, що вибір системи оподаткування безпосередньо впливає на конкурентоздатність адвокатів та економічну доцільність здійснення індивідуальної адвокатської діяльності.

Міжнародний досвід та можливості його імплементації в Україні. Оподаткування адвокатської діяльності в країнах ЄС демонструє різноманітність підходів, що обумовлено історичними, економічними та правовими особливостями кожної країни. Проте аналіз виявляє спільні риси та тенденції, що характеризують європейську модель оподаткування професійної діяльності адвокатів.

У більшості країн ЄС адвокатська діяльність визнається незалежною професійною діяльністю або ж прирівнюється до підприємницької діяльності. При цьому передбачені особливі умови віднесення витрат на професійну діяльність, сплата ПДВ при досягненні певних оборотів, спеціальні процедури державної реєстрації та професійного обліку.

Аналіз показав наступні спільні характеристики європейських систем оподаткування адвокатської діяльності:

1. **Визнання особливого статусу** адвокатів – їх відносять, як правило, до категорії самозайнятих осіб з особливими умовами оподаткування.

2. **Гнучкість у виборі системи** – можливість обирати оптимальну форму оподаткування залежно від масштабів діяльності.

3. **Врахування професійних витрат** – розширений перелік витрат, що враховуються при оподаткуванні.

4. **Прогресивні ставки** – застосування прогресивних шкал оподаткування з урахуванням соціальних аспектів.

5. **Спрощена звітність** – спеціальні процедури податкової звітності для професійної діяльності.

Пропозиції щодо усунення правових колізій та вирішення проблемних питань. З огляду на результати проведеного дослідження та аналіз європейських практик, виникає об'єктивна потреба у реалізації комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення податкового законодавства України. При цьому, уведення додаткового поняття «вільних професій» по аналогії з польською практикою буде зайвим, оскільки у нашому законодавстві існує категорія «незалежної професійної діяльності». Кардинальних змін потребує підхід до оподаткування самозайнятих осіб, які здійснюють незалежну професійну діяльність.

На мою думку, ефективною та справедливою моделлю оподаткування самозайнятих осіб, які здійснюють незалежну професійну діяльність буде запровадження для цієї категорії платників податків окрім загальної системи оподаткування також спрощеної системи оподаткування і звітності, яка вже діє для фізичних осіб-підприємців, зокрема, 2 та 3 груп єдиного податку.

Саме запровадження однакових простих і зрозумілих правил та

підходів до оподаткування усіх самозайнятих осіб, як фізичних осіб-підприємців, так і осіб, що проводять незалежну професійну діяльність, усуне дискусійність розглянутого мною питання та сприятиме детінізації цього сектору економіки.

Список використаних джерел:

1. Кишенько С. В. Оподаткування адвокатської діяльності: неоднорідність та неврегульованість підходів (Taxation of Lawyer Activities: Heterogeneity and Unregulation of Approaches) Економічні інновації, науковий журнал. URL: <https://ei-journal.com/index.php/journal/article/view/1676>

2. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

3. Про адвокатуру та адвокатську діяльність: Закон України від 05.07.2012 № 5076-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5076-17#Text>

4. Рішення Касаційного адміністративного суду Верховного Суду від 02.09.2019 у справі № 520/3939/19. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/84077152>

5. Хто вважається самозайнятою особою та що таке незалежна професійна діяльність: Офіційний сайт Головного управління ДПС у м. Києві, 07.02.2022, Київ. URL: <https://kyiv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/566553.html>

УДК: 657

Поліна МЕЛЬНИК,

*здобувач вищої освіти 4 курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність «Облік і оподаткування»*

Науковий керівник: Наталія РУДЕНКО

*канд. екон. наук, доцент кафедри обліку і аудиту
факультету екон. наук*

ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

ПАРАДИГМА ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ АКТИВІВ

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрової економіки традиційна система бухгалтерського обліку стикається з новими викликами, які вона не завжди здатна оперативно вирішити. Актуальність теми зумовлена тим, що цифрові активи, зокрема

криптовалюти та токени, функціонують у середовищі, де відсутні чіткі регуляторні рамки, а їх економічна сутність часто не вписується у класичні облікові категорії. Традиційний облік, який базується на стабільності, документальному підтвердженні та чіткій класифікації активів, не «встигає» за динамікою цифрових ринків, де транзакції відбуваються миттєво, а вартість активів змінюється практично безперервно.

Метою даної роботи є визначення ключових змін у підходах до обліку та оподаткування цифрових активів, а також аналіз трансформації професійної парадигми бухгалтерів і податкових органів у контексті цифровізації економіки.

Перш за все, важливим є питання економічної природи цифрових активів. На сьогодні немає єдиного підходу до їх класифікації в бухгалтерському обліку. Криптовалюти можуть розглядатися як нематеріальні активи, оскільки не мають фізичної форми та не є грошовими коштами у традиційному розумінні. Водночас, якщо підприємство здійснює операції з криптовалютами на постійній основі з метою перепродажу, вони можуть обліковуватися як запаси. У деяких випадках виникає спокуса прирівняти їх до грошових коштів або їх еквівалентів, однак відсутність статусу законного платіжного засобу у більшості країн ускладнює такий підхід.

Ознака	Традиційні активи (гроші, ОЗ)	Цифрові активи (крипто, NFT)
Форма існування	Фізична або документарна	Електронна (код у блокчейні)
Централізація	Регулюється банками/державою	Децентралізовані
Ідентифікація	За підписом/печаткою	За приватним ключем / ID транзакції

Однією з ключових проблем є оцінка цифрових активів. Вартість криптовалют характеризується високою волатильністю і може змінюватися щосекунди. Це створює труднощі при визначенні справедливої вартості на дату балансу або здійснення операції. Виникає питання: який саме курс слід використовувати – на момент транзакції, на кінець звітного періоду чи середньозважений? Відсутність єдиного регульованого ринку призводить до різниці в цінах на різних біржах, що ускладнює процес оцінювання та може впливати на достовірність фінансової звітності.

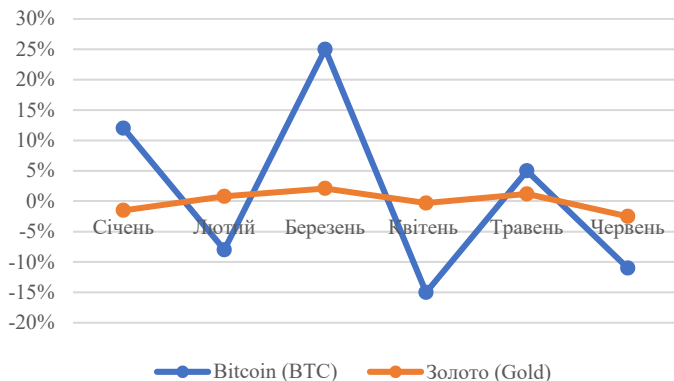


Рис.1. Динаміка середньомісячної зміни вартості активів (у % до попереднього місяця)

Складено автором з використанням [2, 3]

Не менш складним є податковий аспект. Виникають питання щодо того, хто саме є платником податку, у який момент виникає податкове зобов'язання та які ставки застосовуються. Для фізичних осіб операції з криптовалютами можуть підпадати під оподаткування податком на доходи фізичних осіб та військовим збором. Для юридичних осіб прибуток від операцій із цифровими активами включається до бази оподаткування податком на прибуток. Однак відсутність чітких законодавчих норм і єдиних підходів до трактування таких операцій створює ризики податкових спорів і неоднозначного застосування норм.

Окрему увагу слід приділити смарт-контрактам як інструменту автоматизації обліку та контролю. Смарт-контракти – це програмні алгоритми, які автоматично виконують умови договору при настанні визначених подій. Їх використання дозволяє мінімізувати людський фактор, знизити ризик помилок і підвищити прозорість операцій. У контексті бухгалтерського обліку це відкриває можливості для створення автоматизованих систем, де облік ведеться в режимі реального часу, а контроль здійснюється на основі закладених алгоритмів.

Таким чином, розвиток цифрових активів вимагає суттєвого перегляду підходів до бухгалтерського обліку та оподаткування. Однією з ключових потреб є розробка єдиного міжнародного стандарту, який би визначав правила класифікації, оцінки та відображення

цифрових активів у фінансовій звітності. Це дозволить забезпечити порівнянність даних та зменшити рівень невизначеності для бізнесу.

Крім того, відбувається поступовий перехід від традиційного «паперового» мислення до алгоритмічного підходу, де ключову роль відіграють цифрові технології, автоматизація та аналітика даних. У цих умовах професія бухгалтера трансформується: від виконавця рутинних операцій – до аналітика та інтерпретатора цифрових процесів.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про віртуальні активи» від 17.02.2022 № 2110-IX. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2110-20>
2. Національний банк України. Офіційне роз'яснення щодо статусу криптовалют. *НБУ*. URL: <https://bank.gov.ua/>
3. Binance Academy. Посібник з обліку та оподаткування криптовалют: глобальні стандарти та звітності для користувачів. URL: <https://academy.binance.com/uk>

УДК 657:004.77](043.2)

Катерина МОРГУН,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 071 «Облік і оподаткування»

Науковий керівник: Алла УЖВА,

д-р. екон. наук, професор,

ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

Управлінський облік організовується на підприємствах відповідно до вимог самого керівника та надає оперативну інформацію необхідну для прийняття управлінських рішень. В сучасних глобалізаційних процесах підприємствам щоб мати високі результати на ринку та бути конкурентоспроможними необхідно використовувати сучасні інформаційні технології в своїй діяльності. Посилений розвиток інформаційних систем викликав до виникнення хмарних технологій, які почали активно запроваджуватися на різних підприємствах.

«Хмарні» технології – передбачає обробку та зберігання даних віддалено. Такі технології виступають як підґрунтя до змін, бо можуть дистанційно надати доступ до даних, обробляти звітність та інтегрувати

з іншими цифровими інструментами. Завдяки хмарним технологіям облікова система може надавати легкий доступ та спільну роботу через Інтернет. Все це призвело до появи терміну «онлайн-бухгалтерія», яка стала актуальною особливо під час COVID-19 та масштабного вторгнення РФ. По суті, це є програмне забезпечення встановлене на ПК клієнта [1].

За допомогою хмарних обчислень можна вирішити багато складних завдань, таким чином зменшити кількість робочої сили необхідної для бухгалтерії, або працювати віддалено в режимі реального часу.

Функції які виконують хмарні сервери можна виділити:

- автоматичне створення бухгалтерських приміток для різних операцій та транзакцій;
- автоматичний перегляд з метою забезпечення кореляції між фінансовим та управлінським обліком для відповідних рахунків;
- підготовка до періодичної звітності або синтетичних фінансових звітів і дашбордів;
- можливості використання альтернативних облікових планів для підготовки бухгалтерської звітності за різними стандартами фінансової звітності;
- можливості обчислювати фінансові показники, а також формувати за потреби бухгалтерські та податкові звіти [2, 4].

Тобто за рахунок таких рішень, користувач надсилає свої дані до хмарних провайдерів. де вони зберігаються та обробляються, а потім повертаються назад вже у вигляді звітів. Отже, впровадження хмарних технологій на підприємствах має свої особливості для використання управлінського обліку:

- потрібно враховувати коло користувачів які будуть використовувати хмару;
- визначити задачі які можуть використовувати на основі хмарних технологій;
- визначити які інструменти будуть використані для проведення управлінського обліку підприємства в хмарне середовище з найменшими витратами.

Підприємства, які використання хмарних технологій отримують переваги:

- зменшення чисельності працівників, тобто дозволяють автоматизувати рутинні операції;
- самостійність в управлінні – тобто налаштування програми під потреби бізнесу та виробництва;

- швидкий доступ до хмарного сервера, надає можливість роботи в реальному часі та навіть віддалено;
- збільшення ресурсу використання серверу в конкретний період часу;
- збереження часу та фінансів, знижує витрати на обладнання та програмне забезпечення;
- забезпечення високого рівня безпеки, витрати на забезпечення високого рівня безпеки бере на себе провайдер [3].

На основі хмарних технологій необхідно конкретно визначити з задачами автоматизації, з програмним забезпеченням яке буде відображати дані для управлінського обліку. Процедура обробки даних на основі хмарних технологій показано на рис. 1

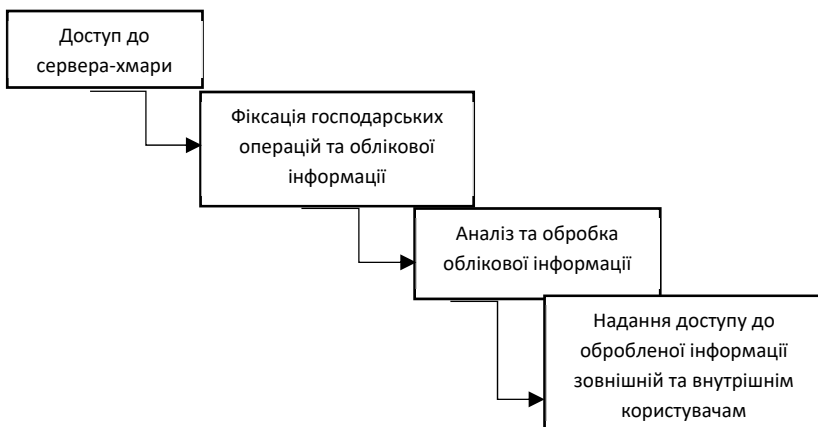


Рис. 1 Обробка облікової інформації на основі хмарних технологій

Джерело: сформовано автором

Застосування хмарних технологій значно підвищують ефективність бухгалтерського обліку та має позитивний ефект, шляхом автоматизації процесів, ресурсномісткі завдання, що постійно виконує бухгалтер, тим самим підвищує ефективність діяльності підприємства. Під час використання таких продуктів необхідним є врахування комунікацій між зовнішнім і внутрішнім середовищем хмари та обробкою облікової інформації застосування конкретних програмних продуктів для їх реалізації. Також з використанням таких технологій притаманні і ризики пов'язані із кібербезпекою та захистом даних. Тобто необхідно постійні навички щодо користування сучасними інформаційним и ресурсами.

Список використаних джерел:

1. Ковова І. С. Особливості побудови управлінського обліку підприємства на базі хмарних технологій. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2023. Вип. 53 DOI: 10.32703/2664-2964-2023-53-74-81
2. С. О. Михайловина, О. М. Матрос, О. М. Поліщук «Хмарні» технології як важливий аспект розвитку системи бухгалтерського обліку і оподаткування. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9153> (дата звернення: 28.04.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.86
3. Волод О. І. Застосування хмарних технологій в обліку та управлінні підприємствами реального сектору економіки. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні наук*. 2019. Вип. 2(35). DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.2\(35\).190-198](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.2(35).190-198)
4. Шеверя Я. В., Яцко М. В., Мелькієова Л. В. Впровадження хмарних технологій у бухгалтерський облік України. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15302198>

УДК 657.1:336.22:004

Катерина НАРИВОНЧИК,

*здобувач вищої освіти 4 курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність «Облік і оподаткування»*

Науковий керівник: Наталія РУДЕНКО,

*канд. екон. наук, доцент,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Сучасний розвиток цифрової економіки суттєво впливає на систему обліку та оподаткування, змінюючи традиційні підходи до ведення фінансової звітності, адміністрування податків і взаємодії бізнесу з державними органами. Цифрова трансформація відкриває нові можливості для підвищення ефективності облікових процесів, водночас породжуючи нові виклики для бухгалтерів, аудиторів та фіскальних органів.

Одним із ключових напрямів трансформації є впровадження автоматизованих систем бухгалтерського обліку та використання хмарних технологій. Хмарні облікові платформи забезпечують доступність інформації в режимі реального часу, зменшують операційні витрати підприємств і спрощують процес підготовки фінансової звітності [1]. За даними Державної податкової служби України, у 2024–2025 роках частка суб'єктів господарювання, які подають звітність в електронній формі, перевищила 95%, що свідчить про стрімку цифровізацію податкових відносин.

Для наочного порівняння традиційного та цифрового підходів до обліку розглянемо ключові відмінності між ними (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційного та цифрового обліку

Аспект	Традиційний облік	Цифровий облік
Ведення записів	Паперові журнали, ручне введення даних	Автоматизовані системи, хмарні платформи
Подання звітності	Паперова або базова електронна форма	Повністю електронна, інтегрована з ДПС
Контроль помилок	Ручна перевірка, висока ймовірність помилок	Алгоритмічна перевірка, ШІ-аналітика
Швидкість обробки	Дні / тижні	Секунди / хвилини
Вартість ведення	Висока (персонал, папір, зберігання)	Нижча завдяки автоматизації
Доступ до даних	Обмежений, лише в офісі	У режимі реального часу з будь-якого місця

Джерело: складено автором.

Як видно з таблиці 1, цифровий облік суттєво переважає традиційний за швидкістю, точністю та доступністю даних. Значний вплив на облік і оподаткування справляє поширення електронної комерції та нових бізнес-моделей — таких як платформна економіка, підписні сервіси та операції з криптовалютами. Ці явища ускладнюють визначення об'єкта оподаткування, порядку визнання доходів і місця здійснення господарської операції. Зокрема, оподаткування доходів від діяльності цифрових платформ потребує перегляду чинних норм податкового законодавства відповідно до рекомендацій ОЕСР у рамках проєкту BEPS [2].

Важливою складовою цифрової трансформації є застосування технологій штучного інтелекту (ШІ) та великих даних (Big Data) в обліковій практиці. Використання ШІ дозволяє автоматизувати рутинні облікові операції, підвищити точність класифікації господарських

операцій і виявляти помилки та шахрайство в режимі реального часу. Водночас впровадження таких технологій вимагає від фахівців з обліку нових компетенцій у сфері цифрових інструментів і аналізу даних [3].

Таким чином, трансформація системи обліку та оподаткування в умовах цифрової економіки є об'єктивним і незворотним процесом. Його успішність залежить від узгодженості дій держави, бізнесу та освітніх установ: своєчасного оновлення законодавчої бази, розвитку цифрової інфраструктури та підготовки кваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати в нових умовах.

Список використаних джерел:

1. Zhuk V., Bezdushna Yu. Cloud technologies in accounting: opportunities and risks for Ukrainian enterprises. Accounting and Finance. 2024. № 2. Pp. 14–21.

2. OECD. Tax Challenges Arising from the Digitalisation of the Economy – Global Anti-Base Erosion Model Rules (Pillar Two). OECD Publishing, Paris, 2021. URL: <https://www.oecd.org/tax/beps/> (дата звернення: 10.04.2026).

3. Кучер С. В. Штучний інтелект у бухгалтерському обліку: перспективи застосування в Україні. Вісник економіки. 2025. № 1. С. 88–96.

УДК: 657

Марія ОЛЮНІНА,

здобувачка вищої освіти 3 курсу навчального рівня «бакалавр»,

Спеціальність «Облік та оподаткування»

Науковий керівник: Наталія РУДЕНКО,

канд. екон. наук, доцент,

ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК У РЕСТОРАННІЙ СПРАВІ В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Ресторанне господарство є складною сферою економічної діяльності, що поєднує виробництво, роздрібну торгівлю та сферу послуг. У зв'язку з цим бухгалтерський облік у цій сфері має особливості, пов'язані з одночасним веденням обліку виробничих процесів, товарно-матеріальних цінностей і організації надання послуг споживачам. Ефективна організація бухгалтерського обліку є

критичною складовою успішної діяльності підприємств ресторанного господарства [1, с. 144-148].

Згідно із Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» суб'єкт ресторанного бізнесу має право самостійно визначати форму організації бухгалтерського обліку, методи обробки облікових даних та облікову політику, що оформлюється відповідним наказом. Відповідальність за організацію обліку лежить на власнику або уповноваженому органі підприємства. Для обліку в ресторанній сфері існують методичні рекомендації, зокрема Методрекомендації №157, які передбачають два основні методи обліку – торговий та виробничий [1, с. 144-148].

Торговий метод обліку переважає на підприємствах з простішою технологією, базується на обліку сировини за первісною вартістю з націнкою на готові страви, однак має суперечності з положеннями Інструкції до плану рахунків та П(С)БО, зокрема щодо обліку витрат і торгової націнки.

Виробничий метод, навпаки, є більш трудомістким, але точнішим і відповідає вимогам П(С)БО 9 «Запаси» і П(С)БО 16 «Витрати». Він передбачає облік витрат на виготовлення страв з урахуванням прямих і загальновиробничих витрат, без включення торгової націнки в собівартість виробництва. В умовах закладів зі складним технологічним процесом рекомендується застосовувати виробничий метод обліку [1, с. 144-148].

Інституціональна теорія бухгалтерського обліку дає змогу розглядати облік не лише як технічну систему, а як соціально-економічний інститут, що включає формальні правила (законодавство, стандарти) та неформальні складові (психотипи бухгалтерів, культура професії, поведінка учасників облікового процесу). Вона підкреслює, що ефективність бухгалтерського обліку залежить від взаємодії цих елементів у контексті інституційних змін [2, с. 14-23].

Інститут бухгалтерського обліку складається з двох головних полюсів: формального (правила гри) і неформального (соціокультурні психотипи). Взаємодія цих полюсів через організації (професійні об'єднання бухгалтерів, регуляторні органи) визначає розвиток облікової системи. У контексті інституційних трансформацій акцент робиться на підвищенні ролі неформальної складової – професійної свідомості, саморегуляції та впровадженні нових підходів у практику обліку [2, с. 14-23].

Зміни інституційного середовища, зокрема євроінтеграція, розвиток цифрових технологій та зростання ролі професійних стандартів, зумовлюють необхідність трансформації бухгалтерського обліку в

ресторанній сфері. Це вимагає оновлення теоретичних підходів, інтеграції новітніх технологій та впровадження інноваційних методів обробки облікової інформації, що забезпечить високу якість та достовірність фінансової звітності [1, с. 144-148][2, с. 14-23].

Для підвищення ефективності бухгалтерського обліку в закладах ресторанного господарства рекомендується:

Використовувати виробничий метод обліку витрат на підприємствах з складним технологічним процесом.

Розробити і затвердити облікову політику, що враховує специфіку ресторанного бізнесу.

Підвищувати кваліфікацію бухгалтерів та сприяти розвитку професійних об'єднань.

Впроваджувати сучасні цифрові технології для автоматизації облікових процесів.

Забезпечувати баланс між формальними регуляторними вимогами та неформальною професійною культурою [1, с. 144-148][2, с. 14-23].

Список використаних джерел:

1. Костюк У. З., Савчук Т. В., Хома С. В. Облік на підприємствах ресторанного господарства: теоретичний аспект. Причорноморські економічні студії. 2021. Випуск 63. С. 144-148.
2. Жук В. М. Інституціональна теорія бухгалтерського обліку: відповідь на виклики сучасності. Бухгалтерський облік і аудит. 2015. № 8-9. С. 14-23

Анастасія ПАНКРАТОВА,
здобувачка вищої освіти 2 курсу навчального рівня «бакалавр»,
спеціальність «Облік та оподаткування»
Науковий керівник: Наталія РУДЕНКО,
канд. екон. наук, доцент,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК

Цифровізація – насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, створення кіберфізичного простору [1].

Цифровізація також має значний вплив на розвиток бухгалтерського обліку. Інновації, зокрема хмарні обчислення, блокчейн, штучний інтелект та аналіз даних, стають невід’ємною частиною бухгалтерських процесів, які сприяють підвищенню ефективності, точності та доступності фінансової інформації. Такі інновації не лише змінюють технічні аспекти бухгалтерського обліку, а й впливають на стратегічні підходи до управління бізнесом.

Автоматизація бухгалтерських операцій за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення стала стандартом у багатьох компаніях. Програмне забезпечення об’єднує різні сторони бухгалтерського обліку в єдину систему, що забезпечує більш інтегрований підхід до управління фінансами. Під час використання таких систем підвищується прозорість та доступність до фінансової інформації. Хмарні технології забезпечують доступ до даних і програм будь-якого місця з доступом до інтернету, кардинально змінюючи способи роботи бухгалтерських служб. Вони дозволяють компаніям ефективніше організувати віддалений спосіб роботи, високий рівень безпеки при цьому зберігається. У сучасних умовах це є кардинально важливим, коли дистанційна робота стала абсолютно адекватною.

Формування цифрового простору потребує перетворень у всіх сферах суспільного та політичного життя, включаючи управління господарськими процесами, ведення документообігу та складання звітності. Використання сучасних програмних засобів стало необхідним і в бухгалтерському обліку [2].

Цифровізація полегшує життя, і завжди розвивається та йде вперед, навіть для ведення бухгалтерського обліку існує безліч програм, саме

тому проаналізуємо одні з популярніших програм для ведення обліку в Україні.

Таблиця 1

Порівняльна таблиця програм для ведення бухгалтерського обліку

Програма	Тип (Хмара/Десктоп)	Для кого підходить	Особливості
MASTER: Бухгалтерія	Десктоп/Хмара	Середній та великий бізнес, агро, бюджет	Гнучкі налаштування
BookKeeper	Хмара (SaaS)	ФОП, малий бізнес	Інтеграція з Приват24, простий інтерфейс
Дебет Плюс	Десктоп/Хмара	Малий та середній бізнес	Безкоштовна базова версія кросплатформність
Dilovod	(SaaS)	Інтернет-магазини, ФОП	Зручний API, каса ПРРО
Вправно (ERP)	Хмара/Десктоп	Виробництво, торгівля	Сучасна low-code платформа, конструктор звітів

Джерело сформовано на основі [3].

У сучасних умовах діджиталізації активно розвивається охоплюючи всі сектори економічної діяльності. Програми що призначені для ведення обліку дозволяють проводити фінансові операції будь-яким підприємствам. На сьогодні існує різноматні програмі забезпечення для ведення обліку як для великих підприємств, так і для середнього, малого бізнесу, також для фізичних осіб підприємців, інтернет-магазинів, бюджетних установ. Відповідно, що велика різноманітність програм для ведення обліку свідчить про адаптацію, до реальних умов та подальший розвиток цифровізації.

Цифровізація забезпечує вагомні переваги, що проявляються в інтеграціях виробних потужностей та економічних зв'язків, створюючи потужні ефекти. Перехід від традиційної економіки до цифрової – охоплення всіх сфер бізнесу, від управління процесами до ведення обліку.

Також застосування штучного інтелекту, новітніх технологій та інших передових інноваційних програм в цифровій економіці дозволяють підвищити якість надання адмінпослуг в державному секторі економіки, оперативно вирішувати проблеми, покращити якість обслуговування бізнес-партнерів та населення загалом [4].

Отже наразі цифровізація досягла високого рівня розвитку, що суттєво вплинуло на організацію бухгалтерського обліку. Більшість

підприємств здійснюють ведення обліку в онлайн-форматі, використовуючи спеціалізовані програми. Така тенденція є стійкою та має перспективи подальшого розвитку, оскільки цифрові інструменти забезпечують зручність, оперативність, витрачається менше часу для обробки фінансової інформації, що є особливо важливим у сучасних умовах.

Список використаної літератури:

1. Термін «Цифровізація» // Термінологія законодавства / Законодавство України. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/40820>.
2. Федун В., Люба А., Ковтонюк І. Цифрові інновації та їх вплив на бухгалтерський облік. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 2. С. 440-452. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.440>
3. One Service Consulting. ТОП 10 Українських програм для ведення бухгалтерії. *oneservice-consulting*. URL: <https://www.oneservice-consulting.com/top-10-program-bukhgalterskogo-obliku-na-zamindu-1s-chi-bas>.
4. Радіонов Ю. СУТНІСТЬ ТА СТАН СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-41>.

УДК:657

*Дарина СЛОБОДЕНЮК,
здобувачка вищої освіти 2 курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність «Облік та оподаткування»
Науковий керівник: Наталія РУДЕНКО,
канд. екон. наук, доц. кафедри обліку і аудиту,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ (ШІ) НА ПРОФЕСІЮ БУХГАЛТЕРА ТА АУДИТОРА

В умовах стрімкого розвитку цифрової економіки та глобальних технологічних трансформацій професія бухгалтера та аудитора зазнає докорінних змін. Впровадження інструментів штучного інтелекту (ШІ) сьогодні розглядається не як загроза повного зникнення професії, а як новий етап її еволюції, що дозволяє делегувати рутинні операції машинам та зосередитися на стратегічному аналізі даних [1].

Одним із ключових напрямків застосування ШІ в обліку є автоматизація обробки первинної документації. Використання технологій оптичного розпізнавання символів у поєднанні з машинним навчанням дозволяє миттєво зчитувати рахунки та накладні, автоматично формуючи бухгалтерські проведення. Крім того, алгоритми здатні самостійно аналізувати банківські виписки, класифікувати транзакції та здійснювати автоматичну реконсиляцію, що мінімізує ризик "людського фактора".

Ще більш відчутним є вплив штучного інтелекту на сферу аудиту. Традиційний аудит історично базується на вибірковому контролі через фізичну неможливість перевірити кожен документ. Натомість ШІ дозволяє проаналізувати 100% масиву фінансових транзакцій підприємства за лічені хвилини [2].

Таблиця 1

Порівняльна таблиця традиційної та оновленої моделі обліку

Традиційна облікова модель	Облікова модель в епоху ШІ
Ручне введення та обробка первинних даних	Налаштування та контроль алгоритмів розпізнавання
Вибіркова перевірка документів (аудит)	Суцільний аналіз 100% транзакцій алгоритмами
Констатація фактів (ретроспективна звітність)	Прогнозування та предиктивна дата-аналітика

Незважаючи на значні переваги, застосування ШІ супроводжується певними викликами, серед яких основною проблемою є непрозорість логіки прийняття рішень алгоритмом, питання юридичної відповідальності за помилки системи та ризики кібербезпеки [3].

Штучний інтелект виступає ефективним засобом автоматизації та вдосконалення аудиту. Конкурентна перевага на сучасному ринку праці належатиме тим фахівцям з обліку та менеджменту, які зможуть успішно інтегрувати результати роботи ШІ в управлінську стратегію розвитку бізнесу, забезпечуючи при цьому етичний контроль та верифікацію даних.

Список використаних джерел:

1. Артюх, О. В., Чернюк, Ю. Р. Штучний інтелект у системі бухгалтерського обліку: проблеми та перспективи розвитку. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/items/ba7f1951-ee54-449f-86ff-78c2a40ae31a>
2. Гевлич Л. Л. Диджитал-аудит: світова та вітчизняна практика. URL: (PDF) Диджитал-аудит: світова та вітчизняна практика
3. Горелова, В. Ю. Правові та етичні аспекти використання штучного інтелекту в контексті міжнародного регулювання. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/entities/publication/c43aa572-6fd1-498f-a2ee-2bab2461725d>

Єлизавета ТКАЧЕНКО,
здобувач вищої освіти 4 курсу навчання рівня «бакалавр»,
спеціальність «Облік та аудит»
Науковий керівник: Наталя РУДЕНКО,
д-р екон. наук, професор,
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

РОЗВИТОК БЕЗГОТІВКОВИХ РОЗРАХУНКІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки безготівкові розрахунки відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування фінансової системи держави. Їх розвиток зумовлений як глобальними тенденціями діджиталізації, так і внутрішніми чинниками, зокрема необхідністю підвищення прозорості фінансових потоків та зниження рівня тіньової економіки.

Безготівкові розрахунки являють собою форму грошового обігу, за якої платежі здійснюються шляхом переказу коштів між рахунками без використання готівки. Їх поширення сприяє підвищенню швидкості фінансових операцій, зниженню витрат на обслуговування грошового обігу та забезпеченню більш ефективного контролю за рухом коштів [3].

Особливої актуальності розвиток безготівкових розрахунків набув в Україні в умовах воєнного стану, коли значна частина економічних процесів була змушена адаптуватися до нових умов функціонування. Незважаючи на складну економічну ситуацію, платіжна інфраструктура продовжує розвиватися, а населення активно використовує електронні платіжні інструменти.

За даними Національного банку України, у 2025 році спостерігається подальше зростання частки безготівкових операцій. Зокрема, їх частка становила 65,4% за сумою та 95,5% за кількістю операцій, що свідчить про високий рівень цифровізації платіжної системи. Загальна кількість операцій з використанням платіжних карток перевищила 9 млрд, а їх загальний обсяг склав понад 7 трлн грн [1].

Таблиця 1

Основні показники безготівкових операцій в Україні у 2025 році

Показник	Значення
Частка безготівкових операцій (за сумою)	65,4%
Частка безготівкових операцій (за кількістю)	95,5%
Загальна кількість операцій	понад 9 млрд
Загальна сума операцій	понад 7 трлн грн
Сума безготівкових операцій	понад 4,6 трлн грн

Джерело: складено автором на основі [1]

Наведені дані свідчать про домінування безготівкових розрахунків у структурі платіжних операцій. Це обумовлено як розвитком банківських технологій, так і зміною поведінкових моделей населення, яке надає перевагу більш швидким і зручним способам оплати.

Таблиця 2

Структура безготівкових операцій в Україні у 2025 році

Вид операцій	Частка за кількістю	Частка за сумою
Розрахунки в торговельній мережі	74,3%	50,9%
Перекази з картки на картку	7,3%	26,7%
Інтернет-оплата	13,7%	16,1%

Джерело: складено автором на основі [1]

Як свідчать дані таблиці, найбільшу частку безготівкових операцій становлять розрахунки в торговельній мережі, що пояснюється широким використанням платіжних терміналів та безконтактних технологій. Значну частку також займають операції з переказу коштів між картками, що пов'язано з активним розвитком онлайн-банкінгу. Окрему роль відіграють інтернет-платежі, частка яких зростає у зв'язку з поширенням електронної комерції.

Важливим чинником розвитку безготівкових розрахунків є впровадження інноваційних фінансових технологій, зокрема мобільних додатків, цифрових гарантів та безконтактних платіжних інструментів. Водночас необхідно враховувати наявні ризики, серед яких можна виділити кіберзагрози, технічні збої та залежність від електронної інфраструктури [2].

Отже, розвиток безготівкових розрахунків в Україні характеризується позитивною динамікою та має стратегічне значення

для модернізації національної економіки. Подальше вдосконалення платіжної інфраструктури, підвищення рівня фінансової грамотності населення та забезпечення належного рівня кібербезпеки сприятимуть підвищенню ефективності функціонування фінансової системи держави.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/>
2. Тивончук О.І., Хуснуллін І.А. Діджиталізація безготівкових розрахунків в умовах війни в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 59
3. Кретов Д.Ю. Тенденції безготівкових розрахунків в умовах цифрової трансформації фінансового сектору. *Наукові праці МАУП*. – 2025

ЗМІСТ

ПІДСЕКЦІЯ: АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЗМІН	11
<i>Баладюк А., Лункіна Т.</i> ВПЛИВ ВІЙНИ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ	11
<i>Балицька Д., Лункіна Т.</i> НАВИЧКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА В УПРАВЛІННІ.....	14
<i>Білан П., Лункіна Т.</i> УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	17
<i>Васильєва С., Лункіна Т.</i> ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ ТА ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ	20
<i>Волинська А., Лункіна Т.</i> ВПЛИВ ІНФЛЯЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА РІВЕНЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ	23
<i>Галкін О., Лункіна Т.</i> ВПЛИВ ЗАПУСКУ ІНТЕРНЕТ МАГАЗИНУ НА ОБСЯГИ ПРОДАЖІВ МАЛОГО РОЗДРІБНОГО БІЗНЕСУ	26
<i>Дейніченко Д., Лункіна Т.</i> ВПЛИВ БІТКОІНУ НА ЕКОНОМІКИ КРАЇН: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ	29
<i>Демітер Ю., Нетудихата К.</i> УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	31
<i>Дуденко К., Лункіна Т.</i> СУЧАСНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ В НЕСТАБІЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ	33
<i>Дяченко Д., Лункіна Т.</i> ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ В УКРАЇНІ.....	36
<i>Залюбовська А., Лункіна Т.</i> УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	39
<i>Коверзньєва А., Лункіна Т.</i> УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	41
<i>Коцар Н., Лункіна Т.</i> РОЛЬ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ПІДВИЩЕННІ ПРОДУКТИВНОСТІ КОМПАНІЇ.....	46
<i>Кушнір Д., Лункіна Т.</i> МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ.....	49
<i>Лункіна Є., Дранус Л.</i> РОЛЬ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ У ФОРМУВАННІ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ ТА ПЕРЕВАГ СПОЖИВАЧІВ	51

<i>Маринич Д., Дранус Л.</i> УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «УКРПОШТА»	53
<i>Матвєєва В., Нетудихата К.</i> УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ	55
<i>Мінєнкова А., Лункіна Т.</i> МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ.....	58
<i>Мінєнкова О., Лункіна Т.</i> ВПЛИВ РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ	60
<i>Міронюк Е., Лункіна Т.</i> АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	62
<i>Місяченко В., Лункіна Т.</i> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	65
<i>Перчинський М., Лункіна Т.</i> НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ	68
<i>Піскун О., Лункіна Т.</i> ДІЛОВА КАР'ЄРА ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПРАЦІВНИКА.....	71
<i>Потьомкіна В., Лункіна Т.</i> ЯК БРЕНДИ МАНІПУЛЮЮТЬ ЧЕРЕЗ СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ.....	73
<i>Сорочан Д., Лункіна Т.</i> МІКРОЕКОНОМІКА: СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ	75
<i>Ураски Д., Лункіна Т.</i> ВПЛИВ ІНФЛЯЦІЇ НА РІВЕНЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ: ВИКЛИКИ ТА НАСЛІДКИ.....	77
<i>Хомич А., Лункіна Т.</i> АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	79
<i>Чепурна М., Лункіна Т.</i> МІГРАЦІЙНА КРИЗА В ЄВРОПІ.....	82
<i>Шевченко Є., Лункіна Т.</i> ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОДИН ІЗ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ...85	
<i>Шеремета А., Лункіна Т.</i> КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	87
ПІДСЕКЦІЯ: ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	90
<i>Антонюк В., Дранус В.</i> РОЛЬ ДЕРЖАВИ У СТАБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ВІЙНИ	90
<i>Бердников О., Дранус В.</i> ОСОБЛИВОСТІ ЗАПРОВДЖЕННЯ ESG-ПРИНЦИПІВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЇ	93

<i>Бугайова А., Лушко С.</i> ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....	95
<i>Вовк М., Лушко С.</i> ПОДАТКОВІ ПІЛЬГИ В УКРАЇНІ: ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ.....	96
<i>Гончар А., Лушко С.</i> ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПОДАТКОВУ СИСТЕМУ	99
<i>Жело К., Черненко К.</i> ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО МАСШТАБУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	101
<i>Закірова С., Черненко К.</i> СТАТЕВО-ВІКОВІ ОСОБЛИВОСТІ БЕЗРОБІТТЯ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ УКРАЇНИ ТА КРАЇН ЄС.....	103
<i>Зуб Л., Черненко К.</i> ЖІНОЧЕ БЕЗРОБІТТЯ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ПРОБЛЕМА СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА	106
<i>Капліна О., Дранус В.</i> ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	108
<i>Кіяхіко К., Лушко С.</i> СОЦІАЛЬНА СПРЯМОВАНІСТЬ ПДФО: ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ ТА ДОСВІД КРАЇН-ЧЛЕНІВ ЄС.....	111
<i>Кушакова А., Дранус В.</i> МЕХАНІЗМИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НЕОЛІМПІЙСЬКОГО СПОРТУ В УКРАЇНІ.....	113
<i>Кругліков М., Черненко К.</i> ВПЛИВ ДЕФЦИТУ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ НА ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО БОРГУ	116
<i>Ліпара Д., Черненко К.</i> ВПЛИВ ІНФЛЯЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА РІВЕНЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ	118
<i>Мангушева Є., Черненко К.</i> ГАЛУЗЕВА ТА ГЕНДЕРНА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УКРАЇНІ	121
<i>Резнік Д., Черненко К.</i> ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....	124
<i>Тарнавська К., Дранус В.</i> ДЕПОЗИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАОЩАДЖЕННЯ КОШТІВ НАСЕЛЕННЯ	127
<i>Якімова Я., Лушко С.</i> ОПТИМІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ ДОМОГОСПОДАРСТВ: ІНСТРУМЕНТИ ТА ДОСВІД ЄС.....	129
<i>Яковлев Я., Дранус В.</i> ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ	131

ПІДСЕКЦІЯ: РОЗВИТОК ЗЕМЛЕУСТРОЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....133

Господаренко С., Лазарєва О. ВИКОРИСТАННЯ БПЛА ЯК ІНСТРУМЕНТА МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗЕМЛЕУСТРОЮ: ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ ТА СОЦІАЛЬНИЙ АСПЕКТИ133

Путятіна М., Лазарєва О. ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ЗЕМЛЕУСТРОЮ В УКРАЇНІ135

Седнів А., Лазарєва О. РОЗВИТОК ЗЕМЛЕУСТРОЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ЦИФРОВІЗАЦІЯ, РЕФОРМИ ТА ВОЄННІ ВИКЛИКИ..138

Стерлев Є., Лазарєва О. ЗЕМЛЕУСТРІЙ ЯК ОBOB'ЯЗКОВИЙ КОМПОНЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ140

ПІДСЕКЦІЯ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....143

Децьо Н., Руденко Н. ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ143

Кишенько С., Белінська С. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ АДВОКАТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ147

Мельник П., Руденко Н. ПАРАДИГМА ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ АКТИВІВ150

Моргун К., Ужва А. ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ153

Наривончик К., Руденко Н. ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....156

Олюніна М., Руденко Н. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК У РЕСТОРАННІЙ СПРАВІ В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ158

Панкратова А., Руденко Н. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК161

Слободенюк Д., Руденко Н. ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ (ШІ) НА ПРОФЕСІЮ БУХГАЛТЕРА ТА АУДИТОРА163

Ткаченко Є., Руденко Н. РОЗВИТОК БЕЗГОТІВКОВИХ РОЗРАХУНКІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ 165

Друкується в авторській редакції
Комп'ютерна верстка *В. Шевченко*
Друк *С. Волинець*. Фальцювально-палітурні роботи *О. Мішалкіна*.

Підп. до друку 02.06.2026.
Формат 60 × 84^{1/16}. Папір офсет.
Гарнітура «Times New Roman». Друк різнограф.
Ум. друк. арк. 10,0. Обл.-вид. арк. 8,6.
Тираж 10 пр. Зам. № 7254.

Видавець і виготовлювач: ЧНУ ім. Петра Могили.
54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10.
Тел.: +380 (512) 50-03-32, +380 (512) 76-55-81,
e-mail: rector@chmnu.edu.ua.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6124 від 05.04.2020