МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»

Кафедра економіки, менеджменту, обліку та фінансів

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ РОЗВИТОК СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ

МАТЕРІАЛИ
XV Всеукраїнської наукової конференції
здобувачів вищої освіти та вчених

м. Одеса, 30 жовтня 2026 року

Одеса
2026

УДК 336:338:340:657:658(477)(063)

Організатори: Національний університет «Одеська юридична академія», кафедра економіки, менеджменту, обліку та фінансів.

Укладачі:
Кібік Ольга Миколаївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів Національного університету «Одеська юридична академія»;
Котлубай Вячеслав Олексійович **–** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів Національного університету «Одеська юридична академія»;
Капустян Ірина Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів Національного університету «Одеська юридична академія».

Економіко-правовий розвиток сучасної України : матеріали XV Всеукр. наук. конф. здобувачів вищої освіти та вчених, м. Одеса, 30 жовтня 2026 р. / за ред. д.е.н., проф. О.М. Кібік. Одеса : НУ «ОЮА», 2026. 262 с.
DOI:

Думка укладачів може не збігатись з думкою авторів матеріалів. Відповідальність за зміст матеріалу несе автор. Відповідальність за порушення принципів академічної доброчесності несе автор.

© НУ «Одеська юридична академія», 2026

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ..... 7
Крюкова І.О.,..... 7
Шершун К.А.,..... 7
Взаємозв'язок національної та міжнародної економічної безпеки в умовах глобалізації..... 7
Орлов В.М., ... 10
Толкачова Г.В., ... 10
Нісіненко М.В., ... 10
Комплексна оцінка конкурентоспроможності операторів поштового зв'язку на ринку поштово-логістичних послуг..... 10
Воркунова О.В., ... 13
Трансформація ринку праці в сільській місцевості України та пріоритети державної політики 13
Ярова Н.В., ... 16
Зелені судноплавні коридори: сучасні тенденції та економічні виклики ... 16
Шумілін А.О., ... 18
Інформаційне забезпечення сільського ринку праці: українські реалії та досвід Аргентини 18
Яровий В.І., ... 22
Цифрові платформи в морському транспорті: функції та тенденції розвитку 22
Дем'яновська А. В. 25
Статистичне дослідження змін на ринку праці України: зайнятість і безробіття 25
Гетманенко Д. В.,..... 28
Кібербезпека як чинник економіко-правового розвитку цифрової україни28
Шишина А. С., ... 31
Управління інноваційними проєктами суб'єкта господарювання в умовах цифрової трансформації 31
Вознiков Р.В. 33
Трансформація світової валютної системи в умовах зростання тиску на долар США 33
СЕКЦІЯ 2. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ 38
Тардаскіна Т.М., ... 38
Толкачова Г.В., ... 38
Петрівська А.П.,..... 38
Стратегічні напрями цифрової трансформації підприємства на основі хмарних технологій..... 38
Корнілова О. В., ... 41
Тайм-менеджмент як інструмент антикризового управління людським капіталом бізнес-структури..... 41

Котлубай В.О., ... 45
Управління людським капіталом у морській галузі в умовах економічної трансформації 45
Жеребчук М. Б., ... 48
ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЄКТАМИ 48
Височин Д.О.,..... 52
Превентивні та реактивні заходи захисту репутації проєкту під час його реалізації..... 52
Кінч К.О.,..... 54
Бар'єри інтеграції проєктного менеджменту в управління інноваційними ініціативами ІТ-компаній 54
Корнійчук А.С.,..... 59
Трансформація інструментів публічного управління ціноутворенням на комунальні послуги в умовах повоєнного відновлення..... 59
Плєшко К. О. 62
Організаційні передумови підвищення ефективності ризик-орієнтованого податкового аудиту в системі публічного адміністрування в Україні..... 62
Заставнюк Я.А., ... 65
Інноваційні підходи до управління проєктами у рибопереробній промисловості..... 66
Зідрашко О.О., ... 69
Фінансові інструменти утримання кадрів у проєктних командах в умовах воєнного стану..... 69
Твердохлібов Г.В. 75
Особливості управління проєктами в умовах цифрової трансформації банківської діяльності..... 75
Шевченко О. Д. 79
Обґрунтування напрямів використання штучного інтелекту в управлінні розвитком Суб'єкта господарювання 79
Верстюк В.,..... 83
Цифрові інструменти формування та розвитку ділової репутації бізнес-структури..... 83
Катюжанська А.Є., ... 87
Цифровізація розрахункових операцій як фактор підвищення ефективності операційного менеджменту бізнес-структури 87
Медведєва В.С., ... 90
Впровадження інноваційних crm-систем для оптимізації управління збутом організації..... 90
Мокряк Є.О., ... 94
Управління бренд-капіталом бізнес-структури 94
Муренко М.С., ... 97
Напрями вдосконалення системи попередження криз в управлінні організацією..... 97
Надворна О.Є. 101

Роль сценарного планування в удосконаленні кризового управління організацією 101
Павлушинська А.Д., ... 104
Інноваційні інструменти вдосконалення системи адаптації персоналу організації 104
Переверзєва В.І., ... 107
Організаційно-управлінські засади забезпечення життєздатності стартап-проєктів в Україні в умовах невизначеності 108
Третяк К.С., ... 110
Ключові фактори формування та утримання конкурентних переваг сучасної організації 111
Чув'юрова К.І., ... 114
Інструменти утримання споживачів та формування їх лояльності в організації 115
Мандригіна В., ... 117
Превентивний HR-менеджмент у системі забезпечення економічної безпеки організації 117
Мога В.В., ... 121
Засоби проєктного менеджменту в забезпеченні безперервності бізнесу 121
Пономаренко М., ... 125
Роль консалтингового супроводу у підвищенні ефективності залучення грантових ресурсів 125
Федорина К.В., ... 128
Матеріальні та нематеріальні стимули для проєктних команд у динамічному середовищі 129
СЕКЦІЯ 3. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННІ 132
Топалова І.А., ... 132
Формування бюджету в умовах повоєнного відновлення України: програмний і ризик-орієнтований підхід 132
Агапова Д.О. 136
Облікова інформація в системі управління сучасним бізнесом 136
Безштанковська Маргарита Олегівна 139
Роль ДПС України в системі податкового менеджменту 139
Клименко В.І. 143
Цифровізація податкового адміністрування в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку 143
Кунц А. 146
Сучасні тенденції розвитку податкової системи України 146
Орловський І.Є., ... 149
Вплив воєнного стану на структуру та особливості формування державного бюджету україни 149
Протеняк С.Є., ... 152
Фінансова автономія місцевих бюджетів України: сучасний стан та виклики залежності від державної підтримки 153
Саратура К., ... 156
Податковий контроль як складова податкового менеджменту 156

Сінько К. І. 160
Бюджетна децентралізація як інструмент зміцнення фінансової спроможності територіальних громад 160
Турта Д.Ю. 165
Податки як інструмент забезпечення фінансової стійкості держави 165
Цуркан Є.О. 168
Цифровізація бухгалтерського обліку: сучасний стан і перспективи розвитку 168
СЕКЦІЯ 4. ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА РІШЕННЯ 172
Індач Юлія Олегівна 172
ESG-стратегії в умовах післявоєнного відновлення України: можливості для сталого розвитку бізнесу 172
Ажаман С.М., ... 177
Формування резервів, контроль та коригування бюджету проєкту в умовах невизначеності 177
Височан М.В., ... 179
Управлінські рішення як інструмент зростання прибутковості бізнес-структури 179
Котович Д.О., ... 181
Удосконалення системи аналітичного забезпечення управління діяльністю організації 181
Яловчук Є.О., ... 184
Мінімізація фінансових ризиків як чинник стабільного розвитку бізнес-структури 184
Юбасарова С.О., ... 187
Фінансові технології як інструмент розвитку сучасного банківського сектору україни 187
Ріпна С.В., ... 190
Фінансовий менеджмент сучасних суб'єктів господарювання в умовах невизначеності 190
Омельченко О.О., ... 192
Сучасний стан та перспективи розвитку цифрових фінансових послуг в україні 192
СЕКЦІЯ 5. АНГЛОМОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ 195

СЕКЦІЯ 1.
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Крюкова І.О.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин
Міжнародний університет
Шершун К.А.,
здобувачка 4 курсу
спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»,
Міжнародний університет

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ТА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Національна економічна безпека визначає здатність держави забезпечувати стабільність виробництва, функціонування фінансової системи, безперебійне постачання критично важливих товарів і захист національних економічних інтересів. У свою чергу, міжнародна економічна безпека залежить від передбачуваності світової торгівлі, стійкості міжнародних фінансових відносин та ефективної міждержавної співпраці у протидії транскордонним загрозам. За умов глобалізації ці рівні безпеки тісно взаємопов'язані: збої в міжнародних ланцюгах постачань здатні спричинити дефіцит ресурсів усередині країни, тоді як локальні економічні кризи окремих держав впливають на кон'юнктуру світових ринків, інвестиційні потоки та зайнятість.

Взаємозв'язок між національною та міжнародною економічною безпекою реалізується передусім через систему міжнародної торгівлі та глобальні ланцюги доданої вартості. Участь у міжнародному поділі праці дає змогу країнам імпортувати товари, сировину й технології, виробництво яких усередині держави є економічно недоцільним або технологічно обмеженим. Диверсифікація торговельних партнерів створює компенсаційні механізми на випадок кризових ситуацій. Водночас надмірна залежність від єдиного постачальника,

монополізованого ринку чи вузького переліку критичної продукції стає джерелом системної вразливості.

Означену проблему розглянуто в дослідженні Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) OECD Supply Chain Resilience Review (2025). Згідно з модельними оцінками ОЕСР, сценарії примусового решорингу (перенесення виробництва всередину національних кордонів) можуть призвести до скорочення обсягів світової торгівлі більш ніж на 18% та зменшення реального світового ВВП понад 5%, причому локалізація виробництва автоматично не гарантує підвищення стійкості економіки до шоків [1]. Відповідно, повна ізоляція від міжнародних зв'язків генерує додаткові трансакційні витрати, обмежує доступ до інновацій та послаблює конкурентне середовище. Оптимальною стратегією є диверсифікація постачальників, формування стратегічних резервів і цільова підтримка виробництва критично важливої продукції.

Взаємозалежність національної та міжнародної економічної безпеки особливо загострюється в умовах геополітичної конкуренції. Санкційні обмеження, експортний контроль та протекціоністські заходи, хоч і слугують захисту національних інтересів, здатні руйнувати традиційні виробничі кооперації. Критична залежність від імпорту окремих видів сировини, енергоносіїв чи технологічних компонентів створює ризики дестабілізації цілих секторальних комплексів. Відтак, ефективна економічна безпека потребує збалансованого поєднання захисту стратегічних секторів із підтримкою відкритості до міжнародних ринків шляхом координації торговельної політики та превентивного моніторингу ризиків.

Практичною ілюстрацією означеної взаємозалежності є сучасний стан економіки України. За даними спільної оцінки Уряду України, Світового банку, Європейської комісії та Організації Об'єднаних Націй, станом на 31 грудня 2024 року потреби нашої держави у відновленні та відбудові на найближче десятиліття оцінювалися у 524 млрд дол. США, причому прямі збитки становили 176 млрд дол. США, а пошкодження об'єктів енергетичної інфраструктури зросли на 70% порівняно з попередніми розрахунками [2]. Масштаб цих втрат засвідчує, що наслідки воєнних дій виходять за межі руйнації окремих підприємств,

дестабілізуючи енергозабезпечення, транспортну логістику, промисловий комплекс та базові макроекономічні функції держави.

Водночас показники зовнішньої торгівлі підтверджують критичну роль міжнародної логістики для підтримки макроекономічної стійкості. За даними Державної служби статистики України, у 2024 році експорт товарів становив 41,73 млрд дол. США (зростання на 15,3% порівняно з 2023 роком), а імпорт — 70,75 млрд дол. США (зростання на 11,3%) [3]. Водночас негативне сальдо торгівлі товарами сягнуло близько 29 млрд дол. США [4], що свідчить про збереження структурних зовнішньоекономічних дисбалансів. Для забезпечення довгострокової стійкості економіка України потребує модернізації переробної промисловості, нарощування експорту продукції з високою доданою вартістю та мінімізації критичної залежності від імпорту обладнання і технологій у тих секторах, де це економічно обґрунтовано.

Національна та міжнародна економічна безпека взаємно обумовлюють одна одну через канали торгівлі, виробничі мережі, фінансові потоки та технологічну кооперацію. Досвід України демонструє, що міжнародна фінансова і технічна підтримка поряд із диверсифікацією логістичних маршрутів пом’якшують наслідки зовнішніх шоків, проте стратегічна стійкість базується на розвитку внутрішнього виробничого потенціалу та диверсифікації зовнішньоекономічних зв'язків. Збалансована державна політика має інтегрувати міжнародну відкритість, превентивну оцінку ризиків постачань і формування альтернативних ресурсних баз.

Література

1. 1 OECD. OECD Supply Chain Resilience Review: Navigating Risks. OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-supply-chain-resilience-review_94e3a8ea-en.html (дата звернення: 18.10.2026).

2. 2. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. 25 February 2025. URL: https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 18.10.2026).

3. 3. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля України товарами за 2024 рік (експрес-випуск). 14.02.2025. URL: https://stat.gov.ua/uk/news/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-za-2024-rik-ekspres-vypusk (дата звернення: 18.10.2026).

4. Національний інститут стратегічних досліджень. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2024 року. 29.01.2025. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2024-roku (дата звернення: 18.10.2026).

Орлов В.М.,

д.е.н., професор

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

Толкачова Г.В.,

к.е.н., доцент

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

Нісіненко М.В.,

здобувач першого (бакалаврського)

рівня вищої освіти спеціальності С1 «Економіка»

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОПЕРАТОРІВ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ НА РИНКУ ПОШТОВО-ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Трансформація глобальної та національної економіки під впливом стрімкого зростання електронної комерції докорінно змінила роль поштово-логістичної інфраструктури. Загострення міжвидової конкуренції між національними операторами, які мають значне соціальне навантаження та розгалужену мережу, та приватними логістичними компаніями, орієнтованими на швидкість та цифровізацію, вимагає перегляду підходів до оцінки їхньої ринкової позиції [1]. Традиційні методи, що базуються виключно на аналізі фінансових показників чи обсягів вантажообігу, не дозволяють урахувати якісні трансформації, рівень

сервісу та інноваційний потенціал підприємств. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки комплексного, інтегрального інструментарію оцінки конкурентоспроможності суб'єктів ринку.

Метою дослідження є проведення комплексної оцінки та порівняльного аналізу рівня конкурентоспроможності провідних поштово-логістичних операторів України з метою визначення їхніх стратегічних точок зростання та напрямів зміцнення ринкових позицій.

Комплексну оцінку конкурентоспроможності операторів поштового доцільно розглядати як стратегічний інструмент управління та адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. На відміну від традиційного моніторингу за окремими операційними показниками, комплексний підхід забезпечує цілісне оцінювання інфраструктурного, цифрового, тарифного та сервісного потенціалу суб'єктів ринку. Це дозволяє перейти від пасивного спостереження за ринковою часткою до формування гнучкої моделі конкурентоспроможності, орієнтованої на швидкість виконання замовлень та якість клієнтського досвіду.

Масштаби та специфіка функціонування операторів на ринку поштово-логістичних послуг свідчать про їх суттєву диференціацію за ключовими напрямами діяльності. Аналіз показує, що ринкові суб'єкти застосовують відмінні стратегічні моделі: від забезпечення соціальної доступності та максимального охоплення території до преміального сервісу та високого рівня цифровізації. Для визначення ключових відмінностей та систематизації ринкових позицій провідних суб'єктів галузі було проведено їх порівняльний аналіз (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей функціонування провідних операторів поштово-логістичних послуг України

Оператор	Фізичне покриття та мережа	Швидкість та точність доставки	Рівень цифровізації та IT-сервісів	Тарифна політика
АТ «Укрпошта» (національний оператор)	Максимальне (100% населених пунктів,	Середня (2-4 дні), висока залежність	Середній, процес активної модернізації цифрових	Низький / соціальний (найдоступніший базовий тариф)

	стаціонарні та пересувні відділення)	від логістичних плечей	каналів	
ТОВ «Нова Пошта» (приватний експрес-оператор)	Високе в містах (розгалужена мережа відділень та поштоматів)	Найвища (1-2 дні), високий показник	Еталонний (функціональний застосунок, API для е-комерції)	Вищий за середній (преміум-надбавка за швидкість)
Meest Пошта / нішеві оператори	Середнє (фокус на партнерські пункти видачі PUDO)	Висока / середня (залежно від напрямку)	Високий (орієнтація на онлайн-трекінг та міжнародні сервіси)	Гнучкий (конкурентні тарифи для міжнародної доставки)

Джерело: складено автором

Результати порівняльного аналізу свідчать про наявність чітко вираженої сегментації на ринку поштово-логістичних послуг. Жоден із досліджуваних операторів не володіє абсолютними перевагами за всіма критеріями одночасно: АТ «Укрпошта» є незамінним лідером за суцільним територіальним покриттям та ціновою доступністю, тоді як ТОВ «Нова Пошта» утримує першість за якістю IT-інфраструктури та швидкістю обслуговування. Така диференціація визначає необхідність формалізації чітких напрямів розвитку для кожного типу суб'єктів.

На основі узагальнення сучасних тенденцій поштово-логістичного ринку нами виокремлено такі ключові стратегічні напрями підвищення їхньої конкурентоспроможності:

- розширення мереж автоматизованих поштоматів і партнерських пунктів прийому-видачі відправлень;
- перехід від традиційного транспортування до надання повноцінного фулфілменту;
- впровадження алгоритмів штучного інтелекту для динамічного оптимізування маршрутів транспортних засобів та прогнозування пікових навантажень на сортувальних хабах.
- персоналізація та цифровізація клієнтського досвіду;
- впровадження концепції екологічної логістики.

Стратегічна модель забезпечення конкурентоспроможності оператора поштового зв'язку має передбачати взаємопов’язане поєднання інфраструктурного, цифрового, тарифного та сервісного компонентів. Фізична мережа створює основу для охоплення території, цифрові платформи забезпечують високу швидкість обробки інформації, а якісний сервіс та гнучке ціноутворення формують стійку лояльність споживачів.

У дослідженні обґрунтовано, що комплексну оцінку конкурентоспроможності операторів поштового зв’язку доцільно розглядати як стратегічну основу їх сталого розвитку на ринку поштово-логістичних послуг, а не лише як інструмент порівняльного аналізу поточних операційних показників.

Література:

1. Кушнір О., Кріль О. Дослідження конкурентного середовища операторів поштового зв’язку. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-38

Воркунова О.В.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри «Економіка і фінанси»,

Одеський національний морський університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ В СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ УКРАЇНИ ТА ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

Ринок праці є важливою складовою соціально-економічної системи держави, оскільки саме через його функціонування забезпечуються реалізація трудового потенціалу населення, формування доходів домогосподарств, використання людського капіталу та соціальна стабільність. Водночас сільський ринок праці має специфічні особливості, пов’язані зі структурою економіки, значною залежністю від аграрного виробництва, сезонністю зайнятості, обмеженою диверсифікацією господарської діяльності та недостатньою кількістю робочих місць.

Для сільської місцевості характерними є обмежені можливості працевлаштування, недостатня мобільність робочої сили, професійно-

кваліфікаційні дисбаланси, відтік молоді та кваліфікованих працівників, а також недостатній доступ населення до сучасної професійної освіти й перепідготовки. Сукупність зазначених факторів формує додаткові ризики для соціально-економічного розвитку сільських територій.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах воєнного стану, коли традиційні диспропорції ринку праці посилюються структурними змінами економіки, переміщенням населення, зміною потреб роботодавців та необхідністю швидкої адаптації трудових ресурсів до нових умов.

Державне регулювання ринку праці являє собою систему законодавчих, організаційних, економічних та соціальних інструментів, спрямованих на узгодження попиту і пропозиції робочої сили, підтримку зайнятості, розвиток людського капіталу та забезпечення соціального захисту населення. Для сільської місцевості така система має враховувати територіальні та галузеві особливості, а також необхідність стимулювання розвитку альтернативних видів економічної діяльності.

Моніторинг дозволяє ідентифікувати проблеми та дисбаланси, тоді як коригувальна функція передбачає реалізацію відповідних заходів: стимулювання створення робочих місць, професійне навчання та перепідготовку населення, підтримку підприємницької активності, покращення умов праці та посилення соціального захисту безробітних.

Для визначення ключових факторів розвитку сільського ринку праці доцільним є використання SWOT-аналізу. Проведений аналіз дозволив систематизувати внутрішні переваги та недоліки, а також зовнішні можливості й загрози.

У цьому контексті доцільно виокремити такі пріоритетні напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму державного регулювання [1, 2]:

1. Диверсифікація зайнятості в сільській місцевості**.** Необхідно стимулювати розвиток переробної промисловості, сфери послуг, малого підприємництва та інших видів діяльності, здатних створювати робочі місця поза межами традиційного сільськогосподарського виробництва.

2. Розвиток людського капіталу. Державна політика має бути орієнтована на професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації населення відповідно до актуального попиту роботодавців.

3. Посилення взаємодії основних суб'єктів ринку праці. Необхідне більш ефективне співробітництво органів державної влади, територіальних громад, роботодавців, закладів освіти, служб зайнятості та населення.

4. Цифровізація послуг у сфері зайнятості. Використання цифрових інструментів може забезпечити більш оперативний обмін інформацією про вакансії та пропозицію робочої сили, дистанційний доступ до послуг зайнятості та розширення можливостей професійного навчання.

5. Стимулювання створення нових робочих місць. Державна підтримка має бути спрямована на підприємства та підприємницькі ініціативи, які забезпечують створення робочих місць і розвиток економічної активності сільських територій.

6. Підвищення професійної мобільності населення. Важливим напрямом є створення умов для швидкої адаптації працівників до структурних змін економіки та потреб роботодавців.

Запропоновані напрями мають реалізовуватися як взаємопов'язана система. Їх поєднання дозволить перейти від переважно реактивного регулювання проблем зайнятості до проактивної політики, орієнтованої на прогнозування потреб ринку праці та запобігання виникненню структурних дисбалансів.

Важливою умовою реалізації такого підходу є територіальна диференціація державної політики. Однакові інструменти не можуть однаково ефективно застосовуватися до різних сільських територій, оскільки вони мають відмінну економічну структуру, ресурсний потенціал, демографічну ситуацію та рівень розвитку інфраструктури. Тому державні програми зайнятості доцільно адаптувати до особливостей конкретних територіальних громад.

Проведений SWOT-аналіз підтверджує, що сільські території мають потенціал для розвитку зайнятості за умови ефективного використання наявних ресурсів і можливостей. У сучасних умовах державна політика має бути спрямована не лише на подолання безробіття, а й на формування стійкого та

адаптивного сільського ринку праці, здатного реагувати на структурні зміни економіки та забезпечувати соціально-економічний розвиток територій.

Література

1. Бойко Л.О. Нішеві культури – прибутковий бізнес для аграрного підприємства. *Social function of science, teaching and learnin :* XIII Міжнар. наук.-практ. конф., Бордо., Франція. 14-17 груд. 2020 р. С. 48-50. URL: https://isg-konf.com/uk/social-function-of-science-teaching-and-learning-ua/

2. Міненко В.Л. Державне регулювання ринку праці та зайнятості населення у глобалізованому світі: стан та тенденції розвитку. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_1_29.

Ярова Н.В.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри «Економіка і фінанси»,

Одеський національний морський університет

ЗЕЛЕНІ СУДНОПЛАВНІ КОРИДОРИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ

Декарбонізація міжнародного судноплавства сьогодні є одним із важливих напрямів розвитку морського транспорту. Посилення екологічних вимог змушує судноплавні компанії та порти шукати можливості для скорочення викидів парникових газів, переходити на альтернативні види палива та впроваджувати нові технології. Відповідно до Стратегії IMO 2023 року міжнародне судноплавство має досягти чистого нульового рівня викидів парникових газів приблизно до 2050 року [1]. Одним із напрямів досягнення цієї мети стало створення зелених судноплавних коридорів – маршрутів між двома або більше портами, на яких передбачається здійснення морських перевезень із нульовими викидами [2]. Важливим етапом розвитку цієї ініціативи стало прийняття у 2021 році Clydebank Declaration, учасники якої задекларували намір підтримувати створення зелених судноплавних коридорів та розширювати їх кількість у наступні роки [2].

Останні роки характеризуються швидким поширенням ініціатив зі створення зелених судноплавних коридорів. За даними Global Maritime Forum, у 2025 р. їх кількість у світі досягла 84, причому 25 нових ініціатив було започатковано протягом останнього року. Водночас 19 коридорів перейшли на наступний етап розвитку, а чотири вперше досягли стадії практичної реалізації [3]. Це свідчить про поступовий перехід від формування концепції зелених судноплавних коридорів до її практичного втілення.

Попри швидке поширення зелених судноплавних коридорів, їх практична реалізація стикається із суттєвими економічними обмеженнями. Найбільш вагомим серед них залишається значний розрив між вартістю традиційного та нульовуглецевого палива, який Global Maritime Forum визначає як одну з головних причин так званого «бар'єра економічної здійсненності» (feasibility wall) [3]. Перехід до зеленого судноплавства потребує також узгоджених інвестицій у нові або модернізовані судна, виробництво альтернативного палива та відповідну портову інфраструктуру. За таких умов економічна життєздатність зелених коридорів значною мірою залежить від розподілу витрат і ризиків між судноплавними компаніями, портами, виробниками палива, вантажовласниками та державою, а також від застосування фінансових і регуляторних механізмів, здатних скоротити ціновий розрив між традиційними та новими технологіями [3].

Водночас економічні наслідки декарбонізації не обмежуються витратами судноплавних компаній і портів. За даними UNCTAD, витрати на дотримання екологічних вимог дедалі більше впливають на загальну вартість морських перевезень, позначаються на перевізниках і вантажовласниках та можуть відображатися на кінцевій вартості товарів [4]. Очікується, що в міру посилення вимог щодо скорочення викидів значення цієї складової транспортних витрат зростатиме [4].

Отже, сучасний розвиток зелених судноплавних коридорів свідчить про поступовий перехід від окремих ініціатив до їх практичної реалізації. Водночас для їх подальшого поширення важливими є не лише технологічні можливості судноплавства та портів, а й економічна доцільність таких проєктів. Скорочення цінового розриву між традиційними та альтернативними видами палива,

залучення інвестицій та розподіл додаткових витрат між учасниками транспортного процесу сприятимуть розвитку зелених судноплавних коридорів у міжнародному судноплавстві.

Література

1. International Maritime Organization. *2023 IMO Strategy on Reduction of GHG Emissions from Ships*. 2023. URL: https://www.imo.org/en/ourwork/environment/pages/2023-imo-strategy-on-reduction-of-ghg-emissions-from-ships.aspx (дата звернення: 06.10.2026).

2. Department for Transport. *COP26: Clydebank Declaration for Green Shipping Corridors*. 2021. URL: https://www.gov.uk/government/publications/cop-26-clydebank-declaration-for-green-shipping-corridors/cop-26-clydebank-declaration-for-green-shipping-corridors (дата звернення: 06.10.2026).

3. Chan I., Boyland J., Talalasova E. At a Crossroads: Annual Progress Report on Green Shipping Corridors 2025. Global Maritime Forum, 2025. URL: https://globalmaritimeforum.org/report/annual-progress-report-on-green-shipping-corridors-2025/ (дата звернення: 06.10.2026).

4. UN Trade and Development (UNCTAD). Review of Maritime Transport 2025: Staying the Course in Turbulent Waters. Geneva: United Nations, 2025. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2025_en.pdf (дата звернення: 06.10.2026).

Шумілін А.О.,

здобувач 2 курсу вищої освіти третього ступеня «доктор філософії»

спеціальності 051 Економіка,

Одеський національний морський університет

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СІЛЬСЬКОГО РИНКУ ПРАЦІ: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ ТА ДОСВІД АРГЕНТИНИ

Сучасний сільський ринок праці характеризується територіальною розосередженістю, сезонністю зайнятості, залежністю від аграрного виробництва, трудовою мобільністю та обмеженою концентрацією роботодавців. В Україні ці

особливості посилюються наслідками повномасштабної війни, зокрема внутрішнім переміщенням населення, мобілізаційними процесами, руйнуванням виробничої та транспортної інфраструктури і нерівномірністю економічного відновлення.

За таких умов зростає значення оперативної інформації про вакансії, професійні компетентності, оплату праці, сезонний попит, територіальну мобільність та потреби у професійному навчанні. Традиційна статистична модель не завжди забезпечує необхідну оперативність і територіальну деталізацію, оскільки переважно фіксує вже сформовані процеси. Тому інформаційне забезпечення має бути орієнтоване не лише на моніторинг, а й на прогнозування майбутнього попиту на робочу силу.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення інформаційного забезпечення сільського ринку праці України з урахуванням цифрових технологій та досвіду Аргентини.

Інформаційне забезпечення сільського ринку праці пропонується визначати як систему інституцій, інформаційних ресурсів, цифрових технологій, методів і процедур, за допомогою яких здійснюються збір, інтеграція, верифікація, аналіз, прогнозування та поширення даних, необхідних для функціонування і регулювання ринку праці [2].

Актуальність такого підходу підтверджується тенденціями українського ринку праці. За наведеними даними Державної служби зайнятості, у червні 2026 р. середньооблікова чисельність штатних працівників становила майже 5,5 млн. осіб, тоді як у сільському господарстві чисельність працівників скоротилася на 82 тис. осіб у річному вимірі. Одночасне зростання потреби роботодавців у кадрах та скорочення трудових ресурсів у сільському господарстві посилює значення якісної інформації про професійний і територіальний розподіл робочої сили [1].

Для порівняння доцільно звернутися до досвіду Аргентини, де функціонує Registro Nacional de Trabajadores Rurales y Empleadores (RENATRE) — спеціалізована інституція, діяльність якої пов'язана з реєстрацією сільських працівників і роботодавців, працевлаштуванням, професійним навчанням, соціальним захистом та контролем трудових відносин [5-8].

Особливий інтерес становить концентрація інформації про працівника та роботодавця у спеціалізованому інформаційному середовищі. Це дозволяє використовувати дані не лише для статистичного спостереження, а й для практичного посередництва на ринку праці. Цифровізація таких процесів сприяє поєднанню інформації про вакансію, професійні навички працівника, місце роботи та потребу роботодавця.

Для України найбільш релевантними є такі функціональні рішення аргентинського досвіду: інтеграція даних про працівників і роботодавців; цифрове посередництво у працевлаштуванні; моніторинг сезонної зайнятості та трудової мобільності; поєднання інформації про вакансії з професійним навчанням; використання адміністративних та інспекційних даних; розвиток територіальної аналітики.

При цьому аргентинський досвід доцільно розглядати не як модель для прямого копіювання, а як джерело функціональних рішень, адаптованих до української інституційної та цифрової системи.

Для оцінювання рівня інформаційного забезпечення запропоновано Індекс інформаційної забезпеченості сільського ринку праці (ІЗСРП) [5-8]:

$$ІЗСРП = 0,20Istat + 0,20Iadm + 0,20Idig + 0,20Iter + 0,20Iprog, \quad (1)$$

де *Istat* — статистична забезпеченість;

Iadm — адміністративна;

Idig — цифрова;

Iter — територіальна;

Iprog — прогностична забезпеченість.

Такий індекс дозволяє оцінювати не лише кількість доступної інформації, а й її якість, актуальність, територіальну деталізацію та здатність використовуватися для прогнозування. Його застосування можливе на рівні територіальних громад і регіонів.

На основі проведеного дослідження запропоновано концепцію Єдиної інформаційно-аналітичної системи сільського ринку праці України, яка має

інтегрувати дані Державної служби статистики, Державної служби зайнятості, Пенсійного фонду України, податкових органів, роботодавців, територіальних громад, закладів професійної та вищої освіти і цифрових платформ зайнятості [3].

Ключовим принципом такої системи має бути інтероперабельність, тобто можливість автоматизованого обміну стандартизованими даними між різними інформаційними системами. Функціонально система повинна забезпечувати моніторинг, аналіз, прогнозування та інформаційну підтримку управлінських рішень.

Практичними напрямами її розвитку є формування цифрового профілю сільського працівника і роботодавця, моніторинг сезонної зайнятості, інтеграція вакансій із професійним навчанням, створення інформаційних паспортів ринку праці територіальних громад та регулярний розрахунок *ІЗСРП*. Одночасно необхідно забезпечити кібербезпеку, захист персональних даних та розмежування доступу до інформації [5-8].

Інформаційне забезпечення сільського ринку праці необхідно розглядати як стратегічний ресурс регулювання зайнятості, а не лише як систему статистичного спостереження. В умовах дефіциту трудових ресурсів Україні необхідна інтегрована система, здатна оперативно відображати професійні, територіальні та сезонні зміни.

Досвід Аргентини, зокрема діяльність RENATRE, демонструє ефективність спеціалізованого підходу, за якого інформація про працівників, роботодавців, вакансії, навички та професійне навчання використовується комплексно. Адаптація відповідних функціональних рішень може сприяти підвищенню ефективності української системи інформаційного забезпечення.

Запропоновані Індекс інформаційної забезпеченості сільського ринку праці та Єдина інформаційно-аналітична система створюють основу для переходу від фрагментарного моніторингу до прогнозування кадрових потреб територій. Перспективним напрямом подальших досліджень є апробація індексу на рівні територіальних громад України та оцінювання їхньої інформаційної спроможності у сфері зайнятості.

Література

1. Державна служба зайнятості України. Аналітика та статистика ринку праці. URL: https://dcz.gov.ua/ (дата звернення: 07.10.2026).

2. Державна служба статистики України. Статистична інформація. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 07.10.2026).

3. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text (дата звернення: 07.10.2026).

4. International Labour Organization. Employment and social trends 2026. Geneva : ILO, 2026. 76 p. DOI: https://doi.org/10.54394/AHRT2681.

5. Registro Nacional de Trabajadores Rurales y Empleadores. Presentación institucional. URL: https://www.renatre.org.ar/institucional/ (дата звернення: 07.10.2026).

6. Registro Nacional de Trabajadores Rurales y Empleadores. Transparencia activa. URL: https://www.renatre.org.ar/transparencia-activa/ (дата звернення: 07.10.2026).

7. Registro Nacional de Trabajadores Rurales y Empleadores. Portal RENATRE. URL: https://portal.renatre.org.ar/ (дата звернення: 07.10.2026).

8. International Labour Organization. ILOSTAT : Labour statistics. URL: https://ilostat.ilo.org/ (дата звернення: 07.10.2026).

Яровий В.І.,

здобувач 4 курсу вищої освіти третього ступеня «доктор філософії»

спеціальності 051 Економіка,

Одеський національний морський університет

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ В МОРСЬКОМУ ТРАНСПОРТІ: ФУНКЦІЇ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

Цифрові технології дедалі активніше змінюють організацію морських перевезень і способи взаємодії між їх учасниками. Одним із проявів цих змін стало поширення цифрових платформ, які забезпечують обмін даними, електронний документообіг, бронювання перевезень, відстеження суден і

вантажів та взаємодію учасників транспортно-логістичного процесу. Актуальність розвитку цифрової взаємодії підтверджується сучасними ініціативами ІМО, спрямованими на стандартизацію цифрових систем, їх сумісність та розширення обміну даними [1]. Це актуалізує дослідження функцій цифрових платформ і сучасних тенденцій їх розвитку в морському транспорті.

У науковій літературі цифрову платформу розглядають не просто як програмне забезпечення, а як цифрове середовище, яке забезпечує взаємодію різних груп користувачів. Зокрема, дослідження багатосторонніх платформ підкреслюють їхню посередницьку функцію: платформа поєднує дві або більше взаємозалежних груп учасників та створює умови для їхньої прямої взаємодії й здійснення транзакцій [2].

Для морського транспорту такий підхід має особливе значення через взаємодію судноплавних компаній, портів, терміналів, вантажовласників, експедиторів і державних органів. Тому цифрову платформу в морському транспорті можна розглядати як цифрове середовище для інформаційної та операційної взаємодії учасників перевезень, обміну даними та виконання пов’язаних операцій. Таке розуміння узгоджується з практикою ІМО, де Maritime Single Window визначається як централізована цифрова платформа для обміну інформацією між суднами та державними органами під час заходу судна в порт [3].

При цьому цифрову платформу доцільно відрізняти від окремого програмного продукту. Програмний продукт може бути призначений для виконання певної функції одним користувачем або в межах однієї компанії, тоді як ключовою ознакою платформи є організація взаємодії між різними групами незалежних учасників. У дослідженнях цифрових платформ ця відмінність пов’язується з переходом від лінійного створення цінності в межах окремої компанії до її спільного створення учасниками цифрової екосистеми [4].

Зазначені особливості цифрових платформ визначають різноманітність їх функціонального призначення в морському транспорті. Аналіз сучасних платформних рішень дає змогу виокремити кілька основних напрямів їх використання.

Перший напрям охоплює цифрові платформи бронювання та управління перевезеннями. Вони дають змогу в єдиному цифровому середовищі здійснювати пошук маршрутів, отримувати інформацію про доступність і тарифи, бронювати перевезення, управляти відправленнями та відстежувати вантажі. Прикладом такого рішення є цифрова платформа Maersk, яка поєднує низку послідовних операцій, пов'язаних з організацією контейнерного перевезення [5].

Другий напрям пов'язаний з електронним документообігом, зокрема використанням електронного коносамента (eBL). Важливою сучасною тенденцією в цьому сегменті є перехід від функціонування відокремлених платформ до забезпечення їх сумісності. У 2026 р. платформи CargoX, edoxOnline, TradeGo, WaveBL та eTEU впровадили механізм інтероперабельності, розроблений Digital Container Shipping Association, що дає змогу передавати електронні коносаменти між різними платформами [6].

Третій напрям представлений портовими цифровими платформами, зокрема Port Community Systems (PCS), призначеними для інформаційної взаємодії державних і приватних учасників портового співтовариства. Такі системи забезпечують захищений обмін даними та сприяють автоматизації портових і логістичних процесів [7].

Отже, цифрові платформи стають важливим елементом сучасного морського транспорту, забезпечуючи взаємодію учасників у процесах організації перевезень, обміну документами та виконання портових операцій. Їх розвиток характеризується переходом від цифровізації окремих операцій до інтеграції даних і процесів та забезпечення сумісності різних платформ. Це створює передумови для формування взаємопов'язаного цифрового середовища морського транспорту на основі стандартизованого обміну даними.

Література

1. International Maritime Organization. Facilitation Committee approves digitalization strategy and cyber security measures. 31 March 2026. URL: https://www.imo.org/en/mediacentre/pressbriefings/pages/facilitation-committee-approves-digitalization-strategy-cyber-security-measures.aspx (дата звернення: 05.10.2026).

1. Abdelkafi N., Raasch C., Roth A., Srinivasan R. Multi-sided platforms. Electronic Markets. 2019. Vol. 29. P. 553–559. DOI: https://doi.org/10.1007/s12525-019-00385-4.

2. International Maritime Organization. Maritime Single Window. URL: https://www.imo.org/en/ourwork/facilitation/pages/maritimesinglewindow-default.aspx (дата звернення: 05.10.2026).

3. Hein A., Schreieck M., Riasanow T., Setzke D. S., Wiesche M., Böhm M., Krcmar H. Digital platform ecosystems. Electronic Markets. 2020. Vol. 30. P. 87–98. DOI: https://doi.org/10.1007/s12525-019-00377-4.

4. Maersk. Digital booking platform. URL: https://www.maersk.com/digital-booking-platform (дата звернення: 05.10.2026).

5. Digital Container Shipping Association. Five eBL platforms adopt DCSA interoperability annex. 2026. URL: https://dcsa.org/newsroom/five-ebl-platforms-adopt-dcsa-interoperability-annex (дата звернення: 05.10.2026).

6. International Port Community Systems Association. Port Community Systems – General. URL: https://sso.ipcsa.international/pcs/pcs-general/ (дата звернення: 05.10.2026).

Дем'яновська А. В.

здобувачка 4 курсу

спеціальності «Статистика»,

Міжнародний університет

СТАТИСТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗМІН НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ: ЗАЙНЯТІСТЬ І БЕЗРОБІТТЯ

Повномасштабна війна, вимушена міграція, внутрішнє переміщення населення та цифровізація змінюють структуру попиту і пропозиції праці в Україні. За таких умов статистичне оцінювання зайнятості й безробіття має враховувати не лише чисельність осіб, які звернулися до служби зайнятості, а й відмінності між адміністративними показниками та показниками обстежень робочої сили.

Метою дослідження є визначення основних тенденцій українського ринку праці на основі актуальних адміністративних даних, оцінювання структурних і регіональних диспропорцій та обґрунтування напрямів удосконалення статистичного моніторингу.

За підсумками 2025 року послугами Державної служби зайнятості скористалися понад 640 тис. осіб, із них 358 тис. мали статус зареєстрованого безробітного. За сприяння служби працевлаштовано 315 тис. осіб. На кінець року Єдиний портал вакансій містив 192 тис. пропозицій роботи, тоді як безпосередньо в базі служби налічувалося 49 тис. вакансій [1]. Різниця між цими двома показниками пояснюється різним охопленням інформаційних систем; їх не можна механічно порівнювати як однорідні ряди.

За даними Державної служби зайнятості, у липні 2026 року середньооблікова кількість штатних працівників становила 5,5 млн осіб, що на 122 тис. більше, ніж у липні 2025 року. Станом на 1 вересня 2026 року на Єдиному порталі вакансій було 236 тис. пропозицій роботи, на 3 % менше, ніж роком раніше. Водночас за допомогою служби шукали роботу 170 тис. осіб, з яких 93 тис. мали статус зареєстрованого безробітного [2]. Отже, на десять зареєстрованих у службі шукачів роботи припадало приблизно чотирнадцять пропозицій на порталі (236 / 170 × 10 ≈ 13,9). Водночас це співвідношення є описовим індикатором різних адміністративних сукупностей, а не офіційним коефіцієнтом напруженості ринку праці.

Загальнонаціональні показники приховують значну територіальну неоднорідність. За інформацією служби, на початок вересня 2026 року в Києві на одного шукача роботи припадало 17 вакансій, у Львівській, Дніпропетровській та Київській областях — близько двох. Натомість у Миколаївській, Сумській та Херсонській областях шукачів роботи було приблизно вдвічі більше, ніж вакансій [2]. Такі відмінності свідчать про важливість регіонального групування даних.

Структурні диспропорції пов’язані також із професійною невідповідністю: роботодавці відчувають дефіцит кваліфікованих робітників, зокрема водіїв, електромонтерів, зварників, токарів та операторів верстатів [2]. У січні–серпні 2026 року послугами служби зайнятості скористалися 484 тис. шукачів роботи,

зокрема 72 тис. внутрішньо переміщених осіб та 127 тис. молодих людей віком до 35 років [2]. Ці групи можуть потребувати різних програм адаптації, навчання й працевлаштування.

Методологічно важливо розмежовувати зареєстроване безробіття та безробіття за критеріями Міжнародної організації праці (МОП). Адміністративна статистика охоплює осіб, які звернулися до служби зайнятості, і не характеризує всю сукупність безробітних. Відповідно, наведені вище абсолютні показники не можна інтерпретувати як загальну чисельність безробітних в Україні або використовувати для обчислення рівня безробіття за методологією МОП.

Для комплексного аналізу доцільно застосовувати ряди динаміки, темпи приросту, структурні частки, територіальні зіставлення та групування за статтю, віком і професією. Порівняння має проводитися за однакові часові інтервали та для зіставних сукупностей. Окремого статистичного спостереження потребують неповна зайнятість, дистанційна й платформна праця, а також економічна неактивність населення.

Таким чином, дані 2025–2026 років засвідчують одночасне існування попиту на працівників і професійно-регіональної невідповідності на ринку праці. Пріоритетними напрямами є розвиток професійної перепідготовки, підтримка мобільності робочої сили та вдосконалення статистичного моніторингу. Висновки за адміністративними даними слід доповнювати результатами репрезентативних обстежень населення, коли такі дані доступні.

Література

1. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. У 2025 році за сприяння Державної служби зайнятості працевлаштовано понад 315 тисяч людей. 06.01.2026. URL: https://me.gov.ua/News/Print/c2eb5b55-fe6a-432a-a0da-c3a5b460dd33?lang=uk-UA (дата звернення: 19.10.2026).

2. Державна служба зайнятості. Основні тренди ринку праці у 2026 році. URL: https://dcz.gov.ua/stat/stattrend (дата звернення: 19.10.2026).

3. Державна служба зайнятості. Відкриті дані: професійний склад зареєстрованих безробітних та вакансій. URL:

https://data.gov.ua/dataset?organization=derzhavna-sluzhba-zainiatosti (дата звернення: 19.10.2026).

Науковий керівник: Нестерова К. С., кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Міжнародний університет.

Гетманенко Д. В.,

здобувачка 3-го курсу

факультету кібербезпеки та інформаційних технологій,

Національний університет «Одеська юридична академія»

КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІКО-ПРАВОВОГО РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ УКРАЇНИ

Цифрова трансформація стала одним із важливих чинників розвитку сучасної України. Електронні державні послуги, онлайн-банкінг, електронна комерція та цифрові платформи створюють нові можливості для економічного зростання, підвищення ефективності управління й доступності послуг. Водночас зростає залежність суспільства від інформаційних систем, а кібератаки, витоки даних, шахрайство та порушення роботи цифрової інфраструктури спричиняють значні фінансові збитки та підривають довіру до державних та приватних сервісів [1]. За таких умов кібербезпека є не лише технічним завданням, а й необхідною передумовою економічної стабільності та реалізації прав людини. Вона охоплює організаційні, технологічні й правові заходи, спрямовані на захист інформації, систем і цифрових послуг від загроз [2].

Економічний ефект від цифровізації залежить від того, наскільки безпечними є інформаційні системи, на яких ґрунтується діяльність державних установ, суб’єктів господарювання і фінансових організацій. Кібератака на компанію призводить до простою бізнес-процесів, втрати комерційної інформації, витрат на відновлення систем і зниження репутації. Для малого та середнього бізнесу такі

наслідки особливо відчутні, оскільки він часто не має достатніх ресурсів для швидкого реагування на інциденти [3].

Важливе значення має правове регулювання кібербезпеки. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» визначає правові та організаційні основи захисту національного кіберпростору [4]. Законодавство про захист персональних даних [5] і захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах [6] який формує основу для відповідального використання цифрових технологій. Водночас стрімка поява нових технологій, зокрема хмарних сервісів та інструментів штучного інтелекту, потребує постійного перегляду процедур управління ризиками [7] й практик дотримання вимог законодавства.

Одним із ключових викликів є розрив між формальним виконанням вимог і реальним рівнем захищеності. Наявність внутрішніх політик сама по собі не гарантує безпеки, якщо працівники не проходять навчання, програмне забезпечення не оновлюється, а резервні копії не перевіряються. Тому ефективна система кіберзахисту має поєднувати правову відповідність, технічні засоби, розподіл відповідальності та культуру безпечної поведінки.

Особливу увагу слід приділяти захисту персональних даних. Їх незаконне отримання або поширення може порушувати право людини на приватність, створювати ризики шахрайства та спричиняти матеріальну й моральну шкоду. Організації, які збирають і обробляють дані, мають обмежувати доступ до них, використовувати належні механізми автентифікації, визначати строки зберігання та забезпечувати належне реагування на інциденти [5].

Для посилення кібербезпеки як складової економіко-правового розвитку доцільно реалізовувати комплекс взаємопов’язаних заходів. Необхідно оцінювати кіберризики та розробляти плани реагування на інциденти [7]. Впроваджувати багатофакторну автентифікацію, своєчасно оновлювати програмне забезпечення, шифрувати критично важливі дані й тестувати резервне відновлення. Підвищувати цифрову грамотність працівників і користувачів, зокрема щодо фішингу, соціальної інженерії та безпечного використання паролів.

На рівні державної політики важливими є узгодженість нормативного регулювання, співпраця держави, бізнесу й освітніх установ, підготовка фахівців з кібербезпеки. Водночас вимоги до захисту інформації мають бути пропорційними ризикам і зрозумілими для організацій різного масштабу, що сприятиме не лише зменшенню кількості інцидентів, а й створенню довіри до цифрових сервісів та інвестицій у технологічний сектор.

Таким чином кібербезпека є важливою умовою економічної стійкості, правового захисту громадян і подальшої цифрової трансформації України. Вона має розглядатися як спільна відповідальність держави, бізнесу та користувачів. Поєднання ефективного законодавства, технічних засобів захисту, належного управління ризиками й систематичного навчання дасть змогу зменшити негативні наслідки кіберзагроз. Розвиток безпечного цифрового середовища сприятиме підвищенню довіри до електронних послуг, конкурентоспроможності суб'єктів господарювання і сталому економіко-правовому розвитку держави.

Література

1. Стендер С.В., Фротер О.С., Снітко Ю.М. Цифрова інтеграція та кіберзахист економіки України: правові аспекти та інноваційні стратегії. *Академічні візії.* 2023. Випуск 26/2023. URL: file:///C:/Users/O_S/Downloads/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf

2. Онищенко С.В., Глушко А.Д. Аналітичний вимір кібербезпеки України в умовах зростання викликів та загроз. *Економіка і регіон*. 2022. № 1(84). С. 13–20. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1(84).2540

3. Михальченко Г.Г., Снітко Ю.М., Іваненко В.О. Кібербезпека в економіці: захист від кіберзагроз у диджиталізованому світі. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2023. № 38. С. 377–383. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10012434

4. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text

5. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text

6. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text

Науковий керівник: Слободянюк О.В., д.е.н., проф., професор кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Шишина А. С.,

здобувачка 3-го курсу

факультету кібербезпеки та інформаційних технологій,

Національний університет «Одеська юридична академія»

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Розвиток економіки супроводжується посиленням конкуренції, невизначеністю та швидким оновленням технологій. За таких умов суб'єктам господарювання доводиться переглядати продукти, процеси й способи організації роботи. Інноваційна діяльність потребує узгодження з цілями суб'єкта господарювання та планування ресурсів, що розглядається в дослідженнях стратегічного управління інноваційним розвитком [1].

Для України розвиток інноваційної діяльності загострюється через воєнні ризики, потребу відновлення економіки та євроінтеграційні процеси. Суб'єкти господарювання повинні адаптуватися до змін, але впровадження нових рішень потребує фінансування, підготовлених працівників і належного управління. Якщо інноваційні проєкти не узгоджені з цілями суб'єкта господарювання, ресурси будуть витрачатися без очікуваного результату.

Правові засади інноваційної діяльності в Україні визначає Закон України «Про інноваційну діяльність». Він окреслює правові, економічні та організаційні умови державного регулювання інноваційної діяльності [2]. На рівні суб'єкта

господарювання реалізація інновацій передбачає не лише пошук ідей, а й оцінювання їхньої доцільності, планування ресурсів та впровадження результатів у господарську діяльність.

Цифрові технології змінюють організацію інноваційних проєктів. Хмарні сервіси полегшують спільну роботу, аналітика даних допомагає оцінювати результати, а автоматизація скорочує час виконання окремих операцій. Дослідження цифровізації праці та оптимізації бізнес-процесів порушує питання використання цифрових рішень у діяльності суб'єкта господарювання [3]. Їхнє впровадження, однак, має спиратися на реальні потреби організації та оцінку витрат.

Серед проблем управління інноваційними проєктами виокремлюємо недостатнє узгодження проєктів із цілями суб'єкта господарювання, обмеженість фінансування, невизначеність результатів, брак цифрових і управлінських компетентностей, опір працівників змінам та ризики для інформаційної безпеки. Відповідні проблеми потребують уваги під час вибору моделей управління інноваціями й пристосування їх до умов конкретної організації [4].

Для зменшення таких проблем визначається очікуваний результат проєкту, його бюджет, строки, відповідальних осіб і критерії оцінювання. На етапах реалізації перевіряється фактичний прогрес і за потреби коригується план. Гнучкі методи організації роботи, зокрема Agile та Scrum, є доречними для проєктів, у яких вимоги уточнюються в процесі розроблення; а вибір методу залежить від характеру завдання, складу команди й доступних ресурсів.

Людський чинник впливає на результат інноваційного проєкту. Працівникам потрібні належна підготовка, зрозумілі цілі та можливість повідомляти про труднощі під час упровадження змін. Окремо цього оцінюються ризики кібербезпек, визначаються, які дані обробляються, хто має до них доступ і як організація діятиме в разі інциденту.

Таким чином управління інноваційними проєктами в умовах цифровізації потребує узгодження цілей, ресурсів і строків із потребами суб'єкта господарювання. Результат залежить не від кількості впроваджених технологій, а

від того, чи розв'язують вони конкретні завдання, чи підготовлені працівники до змін і чи контролює суб'єкт господарювання фінансові та інформаційні ризики.

Література

1. Гринько Т.В., Кащіна К.С. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та підприємництво.* 2019. Економіка та підприємництво. 2019. № 43. С. 104–114. DOI: https://doi.org/10.33111/EE.2019.43.grynkot_kashchinak.

2. Панас Я. Інформаційне забезпечення управління інноваційними проектами в умовах цифрової економіки. 2024. *Економіка та суспільство*, (62). Https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-119

3. Сватюк О.Р., Магурчак В.В. Управління інноваційними проєктами підприємства та оптимізація бізнес-процесів на основі цифровізації праці. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2025. № 1 (13). С. 247–257. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.247.

4. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 лип. 2002 р. № 40-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15

Науковий керівник: Слободянюк О.В., д.е.н., проф., професор кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Вознiков Р.В.

здобувач 2 курса факультету права та економіки

Міжнародний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ СВІТОВОЇ ВАЛЮТНОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ ТИСКУ НА ДОЛАР США

Долар США протягом десятиліть залишається головною валютою міжнародної фінансової системи, використовуючись у торгівлі, розрахунках і формуванні державних резервів. Однак зростання державного боргу США,

геополітичні конфлікти та посилення інших економік викликають дискусії щодо майбутнього його провідної ролі.

Важливим етапом становлення долара стали Бреттон-Вудські угоди 1944 року, які передбачали прив'язку валют до долара, забезпеченого золотом. У 1971 році США припинили конвертацію долара в золото, що започаткувало перехід до сучасної валютної системи [3]. Сьогодні держави прагнуть диверсифікувати резерви та розширити використання національних валют. Мета дослідження - проаналізувати причини послаблення позицій долара, оцінити альтернативні валюти та перспективи формування багатовалютної системи.

Серед основних чинників послаблення позицій долара - зростання державного боргу США, бюджетні дефіцити та невизначеність економічної політики. Проте ці проблеми не означають автоматичної втрати доларом провідних позицій, адже він має високоліквідний фінансовий ринок і користується довірою міжнародних інвесторів [2]. Ці суперечності пояснює дилема Тріффіна: країна, валюта якої є головним світовим резервним активом, повинна забезпечувати світ достатньою кількістю цієї валюти, водночас накопичуючи зобов'язання, які можуть викликати сумніви щодо її фінансової стійкості. Іншим чинником є диверсифікація резервів, яка дає змогу розподіляти валютні ризики та зменшувати залежність від однієї валюти.

Зовнішня політика США впливає на міжнародну роль долара. Санкції та обмеження доступу до фінансових ринків спонукають окремі держави шукати альтернативні способи розрахунків. Дедоларизація передбачає зменшення залежності від долара, зокрема через використання національних валют у міжнародній торгівлі. Однак використання місцевих валют не означає створення повноцінної альтернативи долару. Для цього необхідні розвинені фінансові ринки, довіра інвесторів і вільний обмін валют. Тому геополітичні чинники стимулюють диверсифікацію, але не гарантують швидкої заміни долара.

Для оцінки міжнародної ролі долара важливо проаналізувати статистику МВФ COFER, яка відображає валютну структуру офіційних резервів центральних банків (табл.1).

Таблиця 1.

Частка основних валют у світових офіційних валютних резервах

Рік	Долар США, %	Євро, %	Інші валюти, %
2010	62,3	25,8	11,9
2020	58,9	21,3	19,8
2023	58,4	19,9	21,7
2024	57,8	19,8	22,4

Джерело: складено автором за даними МВФ COFER, наведеними у звіті Федеральної резервної системи США за 2025 рік. [2]

Дані свідчать про зниження частки долара з 62,3% у 2010 році до 57,8% у 2024 році. Водночас частка інших валют зросла, що вказує на диверсифікацію резервів. Проте долар залишається провідною резервною валютою [2]. На показники впливають не лише рішення центральних банків, а й коливання валютних курсів. Крім того, категорія «інші валюти» об'єднує різні активи, а монетарне золото не входить до статистики COFER та аналізується окремо [4]. Євро посідає друге місце за часткою у світових валютних резервах. Його перевагами є масштаб економіки ЄС, розвинена банківська система та значні торговельні зв'язки. Водночас фінансова система єврозони має певні структурні обмеження, що ускладнюють повну заміну долара.

Китайський юань має потенціал завдяки значній ролі Китаю у світовій торгівлі. Проте його міжнародне використання обмежують державне регулювання фінансової системи та обмеження руху капіталу. Отже, найбільш реалістичним сценарієм є поступове розширення використання євро, юаня та інших валют у міжнародних розрахунках, роль долара залишається провідною. Цифрові валюти центральних банків (CBDC) можуть змінити механізми міжнародних платежів. Прикладом є проєкт mBridge, у якому брали участь Банк міжнародних розрахунків та центральні банки й монетарні органи кількох країн. У 2024 році проєкт досяг стадії мінімально життєздатного продукту [1]. Такі платформи можуть прискорити платежі та спростити розрахунки в національних валютах.

Проте технологічні зміни самі по собі не створюють нової резервної валюти, оскільки її міжнародна роль залежить від довіри, стабільності та ліквідності. Для України міжнародна валютна система має важливе значення через залежність від зовнішньої торгівлі, імпорту енергоносіїв і міжнародної фінансової допомоги. Водночас долар залишається важливим інструментом міжнародної торгівлі та фінансових операцій.

Висновки. Перехід до багатовалютної міжнародної системи можливий, проте відбуватиметься поступово. Зниження частки долара у світових резервах свідчить про диверсифікацію, але не означає втрати ним провідної ролі. Цифрові платіжні системи здатні спростити міжнародні розрахунки, проте не усувають проблем довіри та фінансової стабільності. Найімовірнішим є сценарій, за якого долар збереже провідне місце, а інші валюти посилять свої позиції в окремих регіонах. Для України це означає необхідність гнучкого управління валютними ризиками та розвитку економічних зв'язків із ЄС.

Література

1. Bank for International Settlements. (2024, June 5). *Project mBridge reaches minimum viable product stage and invites further international participation.* URL:https://www.bis.org/media-releases/20240605-project-mbridge-reaches-minimum-viable-product-stage-and-international.htm

1. Board of Governors of the Federal Reserve System. (2025, July 18). *The International Role of the U.S. Dollar – 2025 Edition.* URL: https://www.federalreserve.gov/econres/notes/feds-notes/the-international-role-of-the-u-s-dollar-2025-edition-20250718.htm

2. Federal Reserve History. (n.d.). *Nixon ends convertibility of U.S. dollars to gold and announces wage/price controls.* URL: https://www.federalreservehistory.org/essays/gold-convertibility-ends

3. International Monetary Fund. (n.d.). *Currency Composition of Official Foreign Exchange Reserves (COFER).* URL: https://data.imf.org/en/Datasets/COFER

Науковий керівник: Рассадникова С.І., к.е.н., с.н.с., доц.. доцент кафедри економіки і міжнародних економічних відносин Міжнародного університету

СЕКЦІЯ 2.
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Тардаскіна Т.М.,
к.е.н., доцент
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
Толкачова Г.В.,
к.е.н., доцент
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
Петрівська А.П.,
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент»
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Цифрова трансформація підприємств передбачає системну перебудову бізнес-процесів, організаційних моделей, підходів до управління даними та створення цінності для споживачів. В умовах зростання обсягів цифрових даних, необхідності оперативного масштабування IT-ресурсів та інтеграції сучасних технологій особливого значення набувають хмарні технології. Їх використання створює технологічне підґрунтя для підвищення гнучкості підприємства, оптимізації IT-інфраструктури, розвитку цифрових сервісів та інтеграції штучного інтелекту, Big Data, аналітичних платформ і цифрових екосистем.

Метою дослідження є визначення та обгрунтування стратегічних напрямів цифрової трансформації підприємства на основі хмарних технологій.

Хмарні технології доцільно розглядати не лише як альтернативу традиційній IT-інфраструктурі, а як стратегічний компонент цифрової трансформації підприємства. На відміну від локальної інфраструктури, хмарна модель забезпечує доступ до обчислювальних ресурсів, сховищ даних,

програмного забезпечення та цифрових платформ відповідно до поточних потреб підприємства. Це дозволяє перейти від переважно ресурсного підходу до IT-управління до моделі, орієнтованої на гнучкість, масштабованість та швидкість створення цифрової цінності.

Масштаби поширення хмарних технологій у бізнес-середовищі свідчать про їх зростаючу роль у забезпеченні цифрової трансформації підприємств. За даними Євростату, у 2025 р. 52,7 % підприємств ЄС користувалися платними хмарними обчислювальними послугами. При цьому структура використання свідчить про поступовий перехід від базових сервісів до більш складних цифрових рішень, зокрема ERP, CRM, хостингу баз даних та платформ для розроблення й розгортання програмного забезпечення (табл. 1).

Таблиця 1

Основні напрями використання платних хмарних сервісів підприємствами ЄС у 2025 р.

Напрям використання хмарних сервісів	Частка підприємств, %
Електронна пошта	85,2
Офісне програмне забезпечення	71,7
Зберігання файлів	71,5
Програмне забезпечення для безпеки	65,5
Фінансове та бухгалтерське ПЗ	58,2
Хостинг баз даних	45,5
ERP-системи	30,1
Обчислювальні потужності для власного ПЗ	28,2
CRM-системи	27,9
Платформи для розроблення, тестування та розгортання застосунків	26,1

Джерело: складено автором за даними [1]

Важливим напрямом цифрової трансформації є також формування гібридної та мультихмарної інфраструктури. Гібридна модель дозволяє поєднувати локальні ресурси підприємства з публічними або приватними хмарними середовищами, тоді як мультихмарний підхід передбачає використання ресурсів декількох постачальників хмарних послуг. Вибір відповідної моделі має здійснюватися з

урахуванням специфіки підприємства, вимог до безпеки даних, вартості, масштабованості, сумісності інформаційних систем та стратегічних цілей цифрової трансформації.

На основі узагальнення сучасних підходів до цифрової трансформації доцільно визначити стратегічні напрями цифрової трансформації підприємства на основі хмарних технологій (табл. 2). Особливістю запропонованого підходу є те, що хмарна трансформація розглядається не як одноразова міграція інформаційних систем, а як безперервний процес розвитку цифрових можливостей підприємства.

Таблиця 2

Стратегічні напрями цифрової трансформації підприємства на основі хмарних технологій

Стратегічний напрям	Основний зміст	Очікуваний результат
Модернізація IT-інфраструктури	Перехід від локальної інфраструктури до IaaS, PaaS, SaaS та гібридних моделей	Підвищення гнучкості та масштабованості
Хмарна трансформація бізнес-процесів	Перенесення та оптимізація ключових процесів у хмарному середовищі	Скорочення операційних витрат і прискорення процесів
Управління даними та аналітика	Формування хмарних сховищ, Data Lake/Data Warehouse та аналітичних платформ	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Інтеграція штучного інтелекту	Використання хмарних AI/ML-сервісів для прогнозування, автоматизації та персоналізації	Підвищення продуктивності та якості цифрових сервісів
Розвиток цифрових продуктів і сервісів	Використання PaaS та SaaS для швидкого розроблення й масштабування цифрових рішень	Скорочення часу виведення продукту на ринок
Цифрова взаємодія зі споживачами	Інтеграція хмарних CRM, маркетингової аналітики та омніканальних платформ	Підвищення клієнтоорієнтованості
Кібербезпека та управління ризиками	Захист хмарної інфраструктури, контроль доступу, резервування та моніторинг	Підвищення стійкості цифрової інфраструктури
Формування цифрової	Інтеграція підприємства з партнерами, платформами та	Розширення цифрових можливостей та бізнес-

екосистеми	зовнішніми цифровими сервісами	взаємодії

Джерело: розроблено автором.

Стратегічна модель цифрової трансформації підприємства на основі хмарних технологій має передбачати взаємопов'язане поєднання технологічного, організаційного, економічного та клієнтоорієнтованого компонентів. Хмарна інфраструктура створює технологічну основу, аналітика забезпечує перетворення даних на управлінську інформацію, штучний інтелект розширює можливості автоматизації та прогнозування, а цифрові платформи забезпечують інтеграцію внутрішніх і зовнішніх учасників бізнес-екосистеми.

Висновки. У дослідженні обґрунтовано, що хмарні технології доцільно розглядати як стратегічну основу цифрової трансформації сучасного підприємства, а не лише як інструмент модернізації IT-інфраструктури.

Література:

1. Eurostat. 53% EU enterprises used paid cloud services in 2025. News articles. 3 February 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260203-1 (дата звернення: 23.09.2026).

Корнілова О. В.,

доктор філософії, доцент,

доцент кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів

Національний університет «Одеська юридична академія»

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

В умовах нестабільності соціально-економічного середовища, воєнних викликів, цифрової трансформації та швидкої зміни вимог до організації праці особливого значення набуває ефективне управління людським капіталом бізнес-структури. Кризові ситуації змінюють умови функціонування компаній, характер трудової діяльності, пріоритетність управлінських завдань, структуру робочого

часу та вимоги до професійних компетентностей. За таких умов людський капітал доцільно розглядати як сукупність знань, навичок, досвіду та компетентностей персоналу та стратегічний ресурс забезпечення адаптивності та безперервності діяльності бізнес-структури [1; 2].

Антикризове управління людським капіталом передбачає систему управлінських заходів, спрямованих на збереження важливих компетентностей, забезпечення продуктивності праці, підтримання мотивації персоналу та оперативне відновлення необхідного кадрового потенціалу в умовах зовнішніх або внутрішніх дестабілізуючих факторів. Саме тому важливим, але недостатньо дослідженим інструментом є тайм-менеджмент, який традиційно розглядається переважно як система організації індивідуальної діяльності працівника.

В умовах кризи таке трактування є надто вузьким. Тайм-менеджмент доцільно розглядати як інструмент антикризового управління людським капіталом, оскільки раціональне використання робочого часу безпосередньо пов’язане зі швидкістю реагування на зміни, якістю управлінських рішень, концентрацією працівників на критично важливих завданнях та ефективністю використання наявних компетентностей.

Актуальність такого підходу підтверджується сучасними дослідженнями. Зокрема, у дослідженні С. Бойди тайм-менеджмент у кризових ситуаціях розглядається як елемент ситуаційного управління, пов’язаний із прийняттям управлінських рішень та результативністю антикризових заходів [3]. Водночас сучасні дослідження антикризового управління людськими ресурсами демонструють, що кадрова політика в кризовий період стає складовою загальної системи кризового менеджменту організації [4].

Особливої уваги набуває проблема дефіциту часу в умовах кризових змін. Бізнес-структура одночасно стикається з необхідністю підтримувати операційну діяльність, реагувати на непередбачувані події, перерозподіляти ресурси, зберігати клієнтів та забезпечувати кадрову стабільність. У результаті працівники змушені виконувати більшу кількість різнопланових завдань за обмеженого часу. Це підвищує ризик перевантаження, дублювання функцій, втрати пріоритетів і зниження продуктивності.

Тому система тайм-менеджменту в бізнес-структурі повинна бути спрямована на планування індивідуального робочого дня та управління часовим ресурсом організації. До основних інструментів такого підходу можна віднести визначення пріоритетності завдань, матрицю Ейзенхауера, принцип Парето, календарне планування, делегування, регламентацію робочих процесів, автоматизацію повторюваних операцій, встановлення часових меж для виконання критичних завдань та регулярний контроль фактичних і запланованих витрат часу.

Важливим є поєднання тайм-менеджменту з антикризовим плануванням. Якщо в нормальних умовах працівник може розподіляти час переважно відповідно до довгострокових цілей, то в кризовий період пріоритети повинні оперативно переглядатися залежно від критичності завдань. У такій системі першочерговими стають завдання, від яких залежить безперервність діяльності бізнес-структури, збереження основних клієнтів, фінансова стабільність, безпека персоналу та підтримання критичних бізнес-процесів.

Застосування принципу Парето у цьому випадку дозволяє зосередити обмежені часові ресурси на завданнях, які створюють найбільший управлінський результат. Такий підхід використовується в дослідженнях антикризового управління людськими ресурсами як інструмент визначення найбільш важливих компонентів діяльності підприємства в кризових умовах [5].

Важливим напрямом є також цифровізація тайм-менеджменту. Використання корпоративних календарів, систем управління завданнями, CRM-, ERP- та HRM-рішень дозволяє здійснювати розподіл завдань, контролювати строки їх виконання, визначати перевантаження працівників та оперативно перерозподіляти функції. Звідси цифрові інструменти перетворюють управління часом із переважно індивідуальної практики на елемент організаційної системи управління людським капіталом.

У цьому контексті важливим є зосередження уваги на необхідності антикризового управління людським капіталом у період воєнних викликів. Людський капітал розглядається як стратегічний ресурс соціально-економічної системи, а серед основних категорій дослідження виокремлюється, зокрема,

самоменеджмент [1]. Такий підхід створює теоретичне підґрунтя для розширення поняття самоменеджменту через системне управління часом як одним із найбільш дефіцитних ресурсів працівника та бізнес-структури.

Отже, тайм-менеджмент у системі антикризового управління людським капіталом доцільно представити як багаторівневий інструмент, який охоплює індивідуальний, командний та організаційний рівні. На індивідуальному рівні він забезпечує пріоритизацію завдань і раціональне використання робочого часу; на командному – узгодження термінів, розподіл функцій і зменшення дублювання робіт; на організаційному – забезпечення концентрації людського капіталу на критично важливих бізнес-процесах.

Таким чином, у кризових умовах ефективність людського капіталу визначається обсягом накопичених знань, професійних компетентностей та досвіду, здатністю бізнес-структури своєчасно мобілізувати ці ресурси та спрямувати їх на вирішення пріоритетних завдань. Тайм-менеджмент може розглядатися як складова механізму антикризового управління, що сприяє скороченню часових втрат, підвищенню оперативності управлінських рішень, оптимізації трудових процесів та ефективнішому використанню людського капіталу.

Література

1. Корнілова О. В. Антикризове управління людським капіталом у період воєнних викликів. Соціально-політична та правова система України в цифрову епоху: сучасні виклики : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса : Фенікс, 2026. Т. 2. С. 457–460. DOI: 10.32837/11300.33264.

2. Packheiser L. J., Pröpper S. M. Turning the Tide: Typology of Temporary Managers in Decision-Making During Crises. *Schmalenbach Journal of Business Research.* 2026. Vol. 78. Article 9. URL: https://ideas.repec.org/a/spr/sjobre/v78y2026i3d10.1007_s41471-026-00246-9.html

3. Бойда С. В. Управління часом у кризових ситуаціях: тайм-менеджмент як елемент ситуаційного управління. *Економічна парадигма*. 2026. № 2(106). С. 59–64. URL: https://humanitarian.com.ua/index.php/economics/article/view/2030

4. Truss C., Delbridge R., Alfes K., Shantz A., Soane E. Human resource management in times of crisis: what have we learnt from the recent pandemic? *The International Journal of Human Resource Management.* 2023. Vol. 34, No. 15. P. 2857–2875. URL: https://www.researchgate.net/publication/377043181_Human_resource_management_system_strength_in_times_of_crisis

5. Грищук А.М., Сулик Я.М. Особливості антикризового управління людськими ресурсами в умовах змін. Формування ринкової економіки в Україні. № 47. 2022. С. 107-115. URL: http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237282

Котлубай В.О.,

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет «Одеська юридична академія»

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У МОРСЬКІЙ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Економічна трансформація морської галузі супроводжується перебудовою логістичних зв'язків, технологічним оновленням і посиленням вимог до екологічності перевезень [3]. Реалізація відповідних змін залежить від людського капіталу, який охоплює знання, професійні навички, досвід і здоров'я працівників. Для України потреба розвивати компетентності персоналу поєднується з необхідністю зберігати колективи під час війни. Актуальність дослідження зумовлена суперечністю між зростанням вимог до професійної підготовки та обмеженими можливостями бізнес-структур фінансувати навчання, забезпечувати безпечну зайнятість і утримувати кваліфікованих фахівців.

Технологічні зміни впливають на зміст праці та цінність накопиченого професійного досвіду. Зокрема, використання нових видів суднового палива потребує спеціальної підготовки екіпажів, що відображено в навчальній ініціативі Міжнародної морської організації [4]. Досвід роботи з традиційним обладнанням залишається необхідним, проте не забезпечує автоматичної готовності до нових операцій. Для управління людським капіталом така невідповідність означає

потребу зіставляти наявні компетентності працівників із майбутніми виробничими завданнями. Результативність кадрової політики дедалі більше залежить від узгодженості технологічного оновлення, професійного навчання та практичного застосування отриманих знань.

В українській морській галузі розвиток персоналу відбувається за нестабільного завантаження інфраструктури. Вантажообіг портів становив 97,2 млн тонн у 2024 р. та 82,2 млн тонн у 2025 р. [1; 2], що ускладнює довгострокове планування потреб у працівниках. Водночас Міжнародна організація праці відзначає спричинену війною нестачу кадрів у транспортному секторі [5]. Наведені показники не визначають чисельності необхідного портового персоналу, однак характеризують середовище кадрових рішень: коливання обсягів роботи поєднуються з обмеженою доступністю фахівців. За таких обставин скорочення витрат на персонал може суперечити потребі зберігати професійне ядро колективу для подальшого відновлення діяльності.

Першою проблемою є ризик втрати професійного досвіду та порушення наступності в колективах. Вибуття кваліфікованого працівника загрожує втратою знань про особливості обладнання й взаємодію служб, якщо відповідний досвід не передано колегам. Заміщення вакансії тому не завжди означає відновлення спроможності виконувати роботу на попередньому рівні. Новому фахівцеві потрібні адаптація та підтримка, які додатково навантажують досвідчених працівників. За відсутності підготовленої заміни кадрові втрати можуть сповільнювати освоєння нових технологій.

Друга проблема полягає в невідповідності наявних компетентностей змісту виробничих змін. Підготовка до роботи з цифровими системами, енергоефективним обладнанням і новими видами палива потребує різних програм для берегового персоналу та екіпажів. Формальне проходження однакових курсів не гарантує усунення конкретних прогалин. Водночас навчання без погодженого плану модернізації створює ризик витрачання коштів на знання, які працівники не матимуть можливості застосувати.

Третя проблема стосується збереження здоров’я та безпечного навантаження. За повідомленням Адміністрації морських портів України, у 2025 р. в Одеській

області зафіксовано понад 800 повітряних тривог, а сукупний простій через безпекові обмеження перевищив місяць [2]. Намагання компенсувати перерви інтенсивнішою працею може посилювати втому персоналу. Оцінювання керівників лише за виробничими результатами без урахування режимів праці й відпочинку створює ризик виснаження працівників і втрати їхньої працездатності.

Для збереження професійного досвіду пропонуємо організувати підготовку наступників за критичними посадами. Кадрова служба разом із виробничими керівниками має визначати посади, незаміщення яких загрожує безперервності роботи, та закріплювати наставників за працівниками резерву. Передавання досвіду доцільно поєднувати з документуванням складних операцій і практичною перевіркою готовності до самостійної роботи. Результативність відповідних заходів можна оцінювати за тривалістю адаптації та часткою критичних посад, для яких підготовлено заміну.

Усунення невідповідності компетентностей потребує узгодження навчання з етапами технологічного оновлення. Роботодавець визначає виробничі завдання й забезпечує фінансування, заклад освіти або навчальний центр розробляє програму, а виробничий наставник оцінює застосування знань. Вибору навчального модуля має передувати перевірка наявних навичок. Основним показником результативності пропонуємо вважати частку працівників, які підтвердили здатність виконувати нові операції під час практичного оцінювання.

Збереження працездатності потребує закріплення за лінійними керівниками контролю навантаження, дотримання режимів праці й відпочинку та виконання процедур реагування на загрози. На рівні бізнес-структури необхідно забезпечувати доступ до укриттів, психологічної підтримки й можливість повідомляти про небезпечні ситуації. Аналіз понаднормової роботи та причин інцидентів має доповнювати оцінювання виробничих результатів. При цьому збільшення кількості повідомлень про загрози може свідчити про зростання довіри до процедури, тому потребує змістовного аналізу.

Управління людським капіталом морської галузі має поєднувати збереження професійного досвіду, своєчасне оновлення компетентностей і підтримання працездатності персоналу. Узгодження відповідних завдань дозволяє пов’язати

кадрові рішення з конкретними виробничими змінами та визначити відповідальність за їх виконання. Практичну результативність запропонованого підходу доцільно оцінювати за готовністю кадрового резерву, застосуванням нових навичок і дотриманням безпечного навантаження з урахуванням умов діяльності окремої бізнес-структури.

Література

1. Стійкість українських портів: вантажообіг у 2024 році сягнув 97 млн тонн. 06.01.2025. URL: https://mininfra.gov.ua/news/36333-stiikist-ukrayinskix-portiv-vantazoobig-u-2024-roci-siagnuv-97-mln-tonn

2. Адміністрація Одеського морського порту. Морські порти України за 2025 рік виконали річний план вантажообігу більш ніж на 95%. 15.01.2026. URL: https://odesa.uspa.gov.ua/news/113/

3. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2024. 2024. URL: https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024

4. IMO. Training seafarers for a decarbonized future. 06.12.2023. URL: https://www.imo.org/en/mediacentre/pages/whatsnew-2014.aspx

5. ILO. ILO Director-General pledges increased support for Ukraine. 11.10.2024. URL: https://www.ilo.org/resource/news/ilo-director-general-pledges-increased-support-ukraine

Жеребчук М. Б.,

здобувачка 2 курсу магістратури,

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЄКТАМИ

Результативність маркетингових проєктів залежить від узгодженості рішень маркетингового, фінансового, збутового та інших підрозділів підприємства. Зміни споживчого попиту й каналів комунікації потребують оперативного коригування проєктних завдань, тоді як багаторівневі погодження можуть затримувати їх

виконання. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю сформувати організаційно-управлінський механізм, який забезпечуватиме своєчасність рішень, обґрунтований розподіл ресурсів і відповідальність за результати маркетингових проєктів.

Дослідження А. Боковні та співавторів, присвячене підприємствам малого бізнесу Черкаської області, пов’язує реалізацію стратегічних маркетингових рішень з організаційною зрілістю та здатністю бізнесу здійснювати проєктну діяльність [1]. Для розроблення механізму трансформації важливим є висновок про необхідність урахування тривалості проєкту та невизначеності ринкового середовища під час вибору управлінського підходу. Відповідно, запровадженню нових процедур має передувати аналіз того, як підприємство розподіляє завдання, погоджує зміни та залучає працівників до спільної роботи.

Відмінності між маркетинговими проєктами обмежують доцільність застосування однакових правил до всіх ініціатив. І. Бойко, М. Турчина та О. Тур систематизують такі проєкти за низкою ознак, зокрема масштабом, бюджетом і тривалістю [2]. Порівняльний аналіз моделей управління також акцентує на відповідності методів конкретним умовам реалізації проєктів [3]. Вважаємо, що управлінським наслідком такого розмежування має бути різна глибина контролю: запуск нового продукту потребує міжфункціонального погодження, тоді як поточне коригування рекламних матеріалів може здійснюватися в межах заздалегідь визначених повноважень.

Основна організаційна суперечність виникає, коли керівник маркетингового проєкту відповідає за строки, але не впливає на доступність виконавців. Працівники одночасно отримують завдання від функціонального керівника та проєктної команди, а порядок визначення пріоритетів залишається неврегульованим. За таких умов затримки можуть бути наслідком конфлікту доручень, а не недостатньої продуктивності персоналу. Тому під час діагностики управління доцільно окремо аналізувати тривалість виконання робіт і час очікування рішень, ресурсів або погоджень.

Інша проблема стосується роз’єднаності інформації про перебіг проєкту та його комерційні результати. Маркетинговий підрозділ може оцінювати кількість

звернень, відділ продажів їхню якість, а фінансова служба фактичні надходження. Без погоджених визначень показників підрозділи отримують різні оцінки однієї ініціативи. О. Краузе, І. Піняк та С. Шпилик розглядають CRM-системи як інформаційну основу розроблення маркетингових проєктів [4]. Проте використання спільної системи потребує встановлення правил внесення даних, їх перевірки та передавання між відповідальними працівниками.

Додатковим обмеженням є оцінювання успішності переважно за дотриманням календарного плану та бюджету. Своєчасно завершена кампанія може не забезпечити очікуваної реакції цільової аудиторії. У дослідженні Л. Ярош-Дмитренко маркетинговий менеджмент розглядається як складова забезпечення ефективності проєктів протягом їхнього життєвого циклу [5]. Звідси випливає необхідність поєднувати контроль виконання робіт з оцінюванням ринкового результату. Водночас зміни продажів слід аналізувати з урахуванням сезонності, цінових рішень і доступності продукції, оскільки вони також впливають на підсумкові показники.

Для подолання зазначених суперечностей пропонуємо розпочинати трансформацію з упорядкування повноважень. Керівництво організації має затверджувати мету, бюджет і пріоритетність проєкту; керівник проєкту має координувати роботи та зміни; керівники підрозділів мають забезпечувати погоджене залучення працівників. Такий розподіл доцільно закріплювати в матриці відповідальності із зазначенням осіб, які ухвалюють, виконують і погоджують рішення. Окремо потрібно визначати межі самостійного коригування завдань та порядок розв’язання суперечностей щодо ресурсів.

Інформаційну складову механізму доцільно формувати навколо єдиного паспорта маркетингового проєкту. У ньому необхідно фіксувати цільову аудиторію, очікуваний результат, бюджет, строки, відповідальних і джерела даних для оцінювання. Відомості про виконання завдань слід пов’язувати з даними CRM та фінансового обліку через спільний ідентифікатор проєкту. Для кожної суттєвої зміни потрібно зазначати причину, очікуваний вплив і особу, яка її погодила. Завдяки цьому підсумковий аналіз охоплюватиме також управлінські рішення, що вплинули на результат.

Упровадження механізму пропонуємо здійснювати поетапно: діагностика чинних процедур, випробування нових правил на обмеженій групі проєктів, оцінювання результатів і подальше поширення. Під час випробування варто відстежувати тривалість погоджень, повторне виконання завдань, відхилення бюджету та досягнення маркетингових цілей. Аналіз причин відхилень має завершуватися конкретним рішенням про зміну процедури, повноважень або інформаційного забезпечення. Порівнювати результати доцільно між проєктами подібного масштабу та складності, враховуючи зміни зовнішніх умов.

Отже, організаційно-управлінський механізм трансформації управління маркетинговими проєктами має поєднувати розподіл повноважень, узгоджені процедури, спільну інформаційну основу та оцінювання результатів. Практичне значення запропонованого підходу полягає у встановленні зв'язку між виявленими організаційними проблемами й конкретними управлінськими змінами. Його результативність потребує перевірки на рівні організації за показниками своєчасності рішень, використання ресурсів і досягнення цілей маркетингових проєктів.

Література

1. Боковня А. О., Бурцева Т. І., Пепчук С. М., Ганжала І. В. Використання методів проєктного менеджменту при реалізації стратегічних маркетингових рішень підприємствами малого бізнесу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Вип. 68. С. 5–18. URL: https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284524

2. Бойко І., Турчина М., Тур О. Маркетингові проєкти: сутність та класифікація. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2023. № 4 (96). С. 19–25. URL: https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.4.4

3. Пепчук С. М., Бурцева Т. І., Ганжала І. В. Порівняльний аналіз моделей та методів управління маркетинговими проектами. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 28–32. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-5

4. Краузе О., Піняк І., Шпилик С. CRM як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління

конкурентоспроможністю. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 77. № 4. С. 94–102. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.04.094

5. Ярош-Дмитренко Л. Роль маркетингового менеджменту в забезпеченні ефективного управління проєктами. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-23

Науковий керівник: Котлубай В.О., к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Височин Д.О.,

здобувач 2-го курсу магістратури

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ПРЕВЕНТИВНІ ТА РЕАКТИВНІ ЗАХОДИ ЗАХИСТУ РЕПУТАЦІЇ ПРОЄКТУ ПІД ЧАС ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ

Реалізація проєкту відбувається в умовах невизначеності, коли успіх залежить не лише від дотримання бюджету та строків, а й від довіри замовників, партнерів, інвесторів і громадськості. Саме на етапі реалізації триває активна взаємодія зі стейкхолдерами, тому управління ризиками, зокрема репутаційними, має бути інтегроване в систему управління проєктом [1].

Репутаційним ризиком є ймовірність втрати довіри стейкхолдерів унаслідок розриву між їхніми очікуваннями та реальними діями або результатами проєктної команди. На відміну від фінансових чи операційних ризиків, він часто виникає як наслідок зриву строків, браку якості, недобросовісності підрядників, конфліктів із місцевою громадою чи неякісної комунікації та інших подій.

На етапі реалізації проєкту джерелами репутаційних ризиків найчастіше є порушення строків і бюджету, невідповідність результатів заявленій якості, дії підрядників і партнерів, неповна або запізніла інформація для стейкхолдерів та швидке поширення негативних повідомлень у медіа та соціальних мережах. Наслідками є втрата замовників, ускладнення залучення фінансування, зростання витрат на кризову комунікацію та зниження конкурентоспроможності організації.

Управління репутаційними ризиками будують за ідентифікацією, аналізом і оцінюванням, реагуванням, моніторингом та обміном інформацією [1]. На етапі ідентифікації складають перелік стейкхолдерів і ключових точок взаємодії з ними, а виявлені ризики вносять до реєстру ризиків проєкту. Оцінювання передбачає визначення ймовірності настання події та її впливу на довіру й результати проєкту, що дає змогу ранжувати ризики за пріоритетністю. Реагування поєднує превентивні та реактивні заходи. До превентивних заходів відносим контроль якості на кожному етапі, чіткі вимоги до підрядників у договорах, регулярне інформування стейкхолдерів, правила публічної комунікації та розподіл відповідальності в команді. Реактивними заходами є антикризовий план, швидка й відкрита реакція на інцидент, усунення його причин і повторна комунікація із зацікавленими сторонами. Ризик-орієнтований підхід до управління проєктами дає змогу пов'язати такі заходи з цілями проєкту та ресурсами команди [2].

Дієвий моніторинг передбачає відстеження індикаторів репутаційних загроз, до яких відносим наявність кількості скарг і звернень, тональності згадок у медіа та соціальних мережах, відхилень від плану за строками й якістю, рівня задоволеності замовника. Дієвий моніторинг найбільше важливий в умовах нестабільності, коли швидкість реакції визначає масштаб наслідків. Результати моніторингу регулярно переглядають, коригуючи реєстр ризиків і план реагування.

Таким чином ефективний захист репутації проєкту на етапі реалізації потребує системного підходу до якого відносимо виявлення стейкхолдерів і джерел загроз, оцінювання ризиків, поєднання превентивних і реактивних заходів та постійного моніторингу. Інтеграція цих заходів у загальну систему ризик-менеджменту проєкту допомагає зберегти довіру учасників і підвищує ймовірність досягнення його цілей.

Література

1. Слободянюк О. В., Калмикова Н. Ю. Система управління ризиками в проєктній сфері. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 1(19). С. 72–82. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/8509/8555

2. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Belous K., Kornilova O., Prymachenko I. Managing sustainable development projects through a risk-oriented framework. *International Journal of Organizational Leadership*. 2025. Vol. 14 (First Special Issue). P. 95–106. DOI: https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60462

Науковий керівник: Слободянюк О.В., д.е.н., проф., професор кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Кінч К.О.,

здобувач 2 курсу магістратури,

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

БАР'ЄРИ ІНТЕГРАЦІЇ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ІНІЦІАТИВАМИ ІТ-КОМПАНІЙ

Інноваційні ініціативи ІТ-компаній потребують узгодження дослідницьких завдань із фінансовими можливостями та поточними зобов'язаннями перед замовниками. Під час створення нового продукту початкові вимоги змінюються внаслідок перевірки технологій і потреб користувачів, тому дотримання затвердженого графіка не завжди означає наближення до комерційного результату. Актуальність дослідження зумовлена суперечністю між потребою прискорювати інноваційні розробки та обмеженою спроможністю компаній фінансувати невизначені результати. Інтеграція проєктного менеджменту має забезпечувати обґрунтований відбір ініціатив, розподіл ресурсів і своєчасний перегляд рішень про продовження робіт.

Фінансові передумови такої інтеграції погіршилися внаслідок скорочення зовнішнього попиту. За наведеними Львівським ІТ Кластером даними НБУ, у 2024 р. експортна виручка від ІТ-послуг становила 6,45 млрд дол. США, зменшившись на 4,2%, або 279 млн дол., порівняно з 2023 р. Навіть найрезультативніший четвертий квартал, який забезпечив майже 1,67 млрд дол., поступався відповідному періоду попереднього року на 2,1% [1]. Галузеве

скорочення не доводить зменшення інноваційних бюджетів кожної компанії, проте характеризує середовище, у якому доводиться ухвалювати інвестиційні рішення. За недостатнього припливу нових замовлень фінансування власних розробок конкурує з витратами на збереження команд. Ресурсний бар'єр тому виникає ще до складання графіка проєкту, коли керівництво схвалює ініціативу без підтвердженого бюджету та доступності фахівців.

Вираженість зазначеного бар'єра залежить від бізнес-моделі. За результатами IT Research Ukraine 2025, серед 2062 активних верифікованих IT-компаній 46% становили компанії, що виконують розробки на замовлення, 2% спеціалізувалися на наданні персоналу, 31% розвивали власні продукти, решта поєднували різні моделі [2]. Отже, майже половина компаній належала до двох сервісних категорій, для яких особливо важливим є узгодження внутрішніх розробок із клієнтськими контрактами. Водночас лише 13% компаній мали досвід залучення інвестицій і планували продовжувати таку практику, ще 13% збиралися розпочати її, а 30% не мали відповідного досвіду та найближчим часом не планували залучати фінансування [2]. Намір працювати з інвесторами не означає фактичного отримання коштів. Тому включення інноваційного проєкту до портфеля має спиратися на підтверджені ресурси, а очікуване фінансування слід враховувати окремим сценарієм.

Організаційний бар'єр проявляється у невідповідності правил управління характеру інноваційної роботи. За даними PMI, частка респондентів, які повідомляли про використання гібридних підходів, зросла з 20% у 2020 р. до 31,5% у 2023 р., тобто на 11,5 відсоткового пункту. Частка використання прогнозних підходів зменшилася з 58% до 43,9%, тоді як гнучких змінилася з 23% до 24,6% [3]. Динаміка вказує на пошук способів поєднання планування з адаптацією. Для інноваційних ініціатив доцільно закріплювати бюджетні обмеження та відповідальність, залишаючи можливість змінювати технічне рішення після перевірки припущень. Формальна гнучкість команди втрачає значення, якщо керівництво забороняє переглядати зміст робіт незалежно від отриманих результатів.

Недостатня підтримка працівників посилює розрив між запровадженням процедур та їх фактичним використанням. У дослідженні PMI середня частка завершених проєктів, які досягли бізнес-цілей, становила 68,4% в організаціях без практик підтримки, 70,9% за наявності однієї або двох таких практик і 76,7% за наявності щонайменше трьох [3]. Різниця між крайніми групами дорівнювала 8,3 відсоткового пункту. Серед відповідних практик розглядалися наставництво, навчання та обмін професійним досвідом. Кореляція не встановлює гарантованого ефекту навчання, однак показує обмеженість упровадження проєктного менеджменту лише через регламенти. ІТ-компанії потрібні працівники, здатні оцінювати ризики, перевіряти припущення та аргументувати зміну початкового плану.

Технологічне прискорення також не забезпечує автоматичного поліпшення результатів. У дослідженні DORA 2024 збільшення показника використання штучного інтелекту на 25% асоціювалося зі зниженням пропускної здатності процесу постачання програмного забезпечення на 1,5% та його стабільності на 7,2% [4]. Наведені оцінки характеризують статистичний зв’язок у дослідженні, а не неминучий наслідок застосування технології. Проте вони виявляють суттєву суперечність: швидше створення коду може не супроводжуватися швидшим отриманням працездатного продукту. Якщо перевірка, погодження та виправлення помилок залишаються повільними, додатковий обсяг розробки збільшує навантаження на наступні етапи. Бар’єр інтеграції проєктного менеджменту полягає у відокремленому оцінюванні продуктивності розробників від якості та тривалості всього процесу.

Отримані результати конкретизують положення О. Храпкіна, О. Кіндрат і Р. Чопея про необхідність урахування особливостей ІТ-компанії під час вибору підходу до управління проєктами [5]. На нашу думку, індивідуалізація має стосуватися передусім правил ресурсного забезпечення та прийняття рішень. Для сервісної компанії критичним є захист погодженої зайнятості учасників внутрішнього проєкту від постійного перерозподілу на клієнтські завдання. Для продуктової компанії особливої ваги набуває перевірка попиту до розширення функціональності. Єдиний набір звітів для обох випадків не усуває причин

неефективності, оскільки ресурсна конкуренція та невизначеність комерційної цінності потребують різних управлінських рішень.

Подолання ресурсних обмежень доцільно починати з перевірки забезпеченості портфеля ініціатив. Перед затвердженням проєкту керівник має погодити з функціональними підрозділами доступність ключових фахівців, а з фінансовою службою джерело оплати робіт. У внутрішній аналітиці потрібно відокремлювати тривалість виконання завдань від часу очікування людей, даних і погоджень. Зростання частки очікування за незмінної складності робіт свідчитиме про перевантаження портфеля або затримки управлінських рішень. За таких обставин додавання нових завдань посилюватиме проблему; обґрунтованим рішенням буде перегляд пріоритетів та скорочення кількості одночасних ініціатив.

Фінансування інноваційної розробки пропонуємо пов’язувати з послідовним зменшенням невизначеності. На початковому етапі перевіряють наявність проблеми користувача та технічну здійсненність рішення, після чого оцінюють результати випробування прототипу й перспективи комерціалізації. Для кожного етапу визначають бюджет, відповідального та докази, необхідні для продовження. Негативний результат перевірки не слід автоматично прирівнювати до неякісної роботи: своєчасне припинення неперспективної розробки запобігає подальшим витратам. Водночас виконання погодженої програми перевірки, достовірність даних і дотримання бюджетних обмежень залишаються предметом відповідальності команди.

Оцінювання інтеграції проєктного менеджменту має охоплювати як управлінські, так і продуктові результати. Доцільно відстежувати час від формулювання припущення до рішення, частку повторного виконання робіт через помилки, тривалість погоджень і витрати до отримання підтвердження попиту. Для технологічних змін додатково аналізують частоту невдалих впроваджень та час відновлення працездатності. Порівняння показників до і після зміни процедур необхідно проводити для зіставних ініціатив, враховуючи складність продукту й досвід команди. Такий порядок дозволяє перевірити, чи поліпшилося управління, а не лише збільшилася кількість документів і нарад.

Бар'єри інтеграції проєктного менеджменту в IT-компаніях формуються на перетині фінансових обмежень, конкуренції за персонал, негнучких правил фінансування та недостатньої підтримки команд. Галузева статистика характеризує зовнішні обмеження, а міжнародні дослідження показують зв'язок результативності з організаційними практиками та узгодженістю технологічних процесів. Практичний напрям удосконалення полягає у забезпеченні ресурсів до запуску ініціативи, фінансуванні перевірок поетапно та оцінюванні результатів за отриманою цінністю. Обґрунтованість продовження або припинення розробки має стати центральним критерієм управління інноваційним проєктом.

Література

1. Львівський IT Кластер. Скорочення експорту IT-послуг триває: у 2024 році галузь вдруге поспіль не показала зростання. 31.01.2025. URL: https://itcluster.lviv.ua/skorochennya-eksportu-it-poslug-tryvaye-u-2024-roczi-galuz-vdruge-pospil-ne-pokazala-zrostannya/

1. Львівський IT Кластер. Українська техгалузь на четвертий рік війни: стабілізація, нові стратегії та зміна архітектури ринку. Результати IT Research Ukraine 2025. Від адаптації до перебудови. 2025. URL: https://itcluster.lviv.ua/ukrayinska-tehgaluz-na-chetvertyj-rik-vijny-stabilizacziya-novi-strategiyi-ta-zmina-arhitektury-rynku-rezultaty-it-research-ukraine-2025-vid-adaptacziyi-do-perebudovy/

2. Project Management Institute. Pulse of the Profession 2024: The Future of Project Work: Moving Past Office-Centric Models. URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2024-report.pdf

3. DORA. Accelerate State of DevOps Report 2024. URL: https://dora.dev/research/2024/dora-report/2024-dora-accelerate-state-of-devops-report.pdf

4. Храпкін О., Кіндрат О., Чопей Р. Управління проєктами в IT-галузі: методики, інструменти та керування ризиками. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110.

Науковий керівник: Котлубай В.О., к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Корнійчук А.С.,

здобувачка 2 курсу магістерського рівня
Центру підготовки магістрів публічної служби і професійних суддів,
Національний університет «Одеська юридична академія»

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦІНОУТВОРЕННЯМ НА КОМУНАЛЬНІ ПОСЛУГИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування житлово-комунального господарства України. Руйнування інфраструктури, зростання цін на енергоносії, потреба у значних коштах для відновлення мереж та обмежені фінансові можливості частини споживачів ускладнюють забезпечення економічної обґрунтованості тарифів і доступності комунальних послуг. За таких умов особливої актуальності набуває вдосконалення інструментів публічного управління ціноутворенням на комунальні послуги.

Ключовим завданням тарифної політики є баланс між доступністю послуг для населення та відшкодуванням економічно обґрунтованих витрат на їх надання. Необґрунтоване підвищення тарифів посилює соціальні ризики, тоді як їх тривале стримування може спричинити накопичення боргів, погіршення якості послуг і скорочення інвестиційних можливостей комунальних підприємств. Важливим напрямом трансформації публічного управління є вдосконалення тарифного регулювання та контролю в поєднанні із соціальним захистом споживачів [1, 2, 3].

Для підвищення обґрунтованості тарифів доцільно застосовувати ризик-орієнтований підхід до визначення пріоритетів контролю. Він передбачає першочерговий аналіз відхилень фактичних витрат від планових показників, втрат ресурсів у мережах і невідповідності між витратами за інвестиційними програмами та результатами їх реалізації. Це сприятиме раціональному використанню адміністративних ресурсів і своєчасному виявленню порушень.

Важливим інструментом підвищення прозорості тарифного регулювання може стати запровадження цифрової системи моніторингу показників діяльності комунальних підприємств. Інформаційна система могла б забезпечувати зіставлення планових і фактичних витрат, обсягів наданих послуг, втрат ресурсів, установлених тарифів та результатів виконання інвестиційних програм. Аналіз цих даних сприятиме виявленню суттєвих відхилень, підвищенню обґрунтованості тарифних рішень і посиленню контролю за використанням коштів.

Водночас тарифне регулювання та соціальний захист споживачів мають виконувати різні функції. Економічно обґрунтовані тарифи повинні забезпечувати покриття витрат на надання послуг, а адресні субсидії, пільги та інші форми підтримки – допомагати вразливим домогосподарствам оплачувати їх. Такий підхід дасть змогу підтримувати доступність комунальних послуг без тривалого стримування тарифів.

Окремої уваги потребує інвестиційна складова тарифів на комунальні послуги. Важливо забезпечити належне обґрунтування витрат, передбачених інвестиційними програмами, контроль за цільовим використанням коштів і зіставлення запланованих заходів із фактичними результатами їх реалізації. Це сприятиме підвищенню прозорості тарифних рішень і зменшенню ризиків неефективного використання коштів під час відновлення комунальної інфраструктури.

Важливе значення має інституційна спроможність органів місцевого самоврядування, зокрема кадрове й аналітичне забезпечення та доступ до актуальних методик розрахунку тарифів. Прикладом тимчасового перерозподілу повноважень є Закон України від 10 лютого 2026 року № 4777-IX, яким на період дії воєнного стану та протягом 12 місяців після його припинення чи скасування для суб’єктів господарювання, які до набрання чинності Законом підпадали під критерії регулювання Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), передбачено передачу повноважень щодо ліцензування та контролю за дотриманням ліцензійних умов Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласним, Київській та

Севастопольській міським державним адміністраціям, а повноважень щодо встановлення тарифів на послуги з централізованого водопостачання та централізованого водовідведення – органам місцевого самоврядування або військовим адміністраціям населених пунктів у разі їх утворення [4].

Запровадження таких інструментів, особливо в умовах повоєнного відновлення, ускладнюється масштабними руйнуваннями інфраструктури, обмеженістю бюджетних ресурсів і нерівномірністю відновлення територій. Відмінності між громадами за рівнем пошкоджень, платоспроможністю населення та фінансовим станом комунальних підприємств зумовлюють необхідність гнучких механізмів тарифного регулювання й диференційованої державної підтримки.

Отже, трансформація інструментів публічного управління ціноутворенням на комунальні послуги має бути спрямована на підвищення обґрунтованості тарифних рішень, прозорості використання коштів і адресності соціальної підтримки. Поєднання цих підходів сприятиме забезпеченню доступності комунальних послуг та фінансової стійкості комунальних підприємств у процесі повоєнного відновлення.

Література

1. Про Концепцію ціноутворення у сфері житлово-комунальних послуг : Указ Президента України від 28.12.2007 № 1324/2007. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1324/2007#Text

2. Про житлово-комунальні послуги : Закон України від 09.11.2017 № 2189-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text

3. Про ціни і ціноутворення : Закон України від 21.06.2012 № 5007-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text

4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функціонування енергетичних ринків, конкурентних умов виробництва електричної енергії з альтернативних джерел енергії та посилення енергетичної стійкості : Закон України від 10.02.2026 № 4777-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4777-IX#Text

Науковий керівник: Кібік О. М., д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів Національного університету «Одеська юридична академія».

Плєшко К. О.

здобувач 2 курсу магістерського рівня
Центру підготовки магістрів публічної служби і професійних суддів,
Національний університет «Одеська юридична академія»

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПОДАТКОВОГО АУДИТУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

Ефективність ризик-орієнтованого податкового аудиту визначається здатністю публічної адміністрації спрямувати обмежені ресурси в сфері аудиту на платників, операції та види діяльності з підвищеною ймовірністю порушення податкового законодавства. Такий результат можливий лише за сукупності організаційних передумов, основними з яких є нормативне урегулювання відбору, кадрова спроможність Державної податкової служби України (ДПС), ступінь захищеності інформаційного середовища, внутрішня та міжвідомча координація і зрозуміла комунікація з платниками тощо.

Воєнний стан робить ці передумови ще більш значущими. Релокація бізнесу, зміна територіальної структури економіки, розрив логістичних зв’язків, трансформація податкової поведінки та зростання кіберзагроз знецінюють звичні ризикові профілі. Національна стратегія доходів до 2030 року розглядає цифрову трансформацію, е-аудит, управління комплаєнс-ризиками, розвиток кадрів і доброчесність працівників ДПС як взаємопов’язані напрями модернізації адміністрування [1]. Отже, підвищення ефективності аудиту є організаційним завданням публічного адміністрування.

Першою передумовою є відповідність кадрових компетентностей змісту сучасної аудиторської роботи. Поряд із перевіркою документів і звітності дедалі більшого значення набувають аналіз великих масивів даних, електронні докази, автоматизовані індикатори, цифрові сліди операцій і зіставлення реєстрів.

Аудитор має поєднувати знання податкового, адміністративного, господарського та міжнародного права з обліком, фінансовою звітністю, трансфертним ціноутворенням, валютним регулюванням, аналітикою даних, електронним документообігом, кібербезпекою і захистом податкової таємниці. Без такого поєднання ризиковий сигнал легко стає формальною підставою перевірки, хоча сам по собі порушення не доводить і потребує тлумачення з урахуванням галузевих, сезонних та воєнних обставин.

Кадровою передумовою ефективності є також доброчесність і вирівнювання спроможності різних рівнів ДПС. Призначення без конкурсу в період воєнного стану прискорює заповнення вакансій, але вимагає внутрішнього оцінювання фаховості, репутації та доброчесності. Центральний апарат і міжрегіональні органи легше залучають вузьких фахівців, тоді як територіальним органам складніше забезпечити експертизу трансфертного ціноутворення, зовнішньоекономічних операцій, цифрових і нематеріальних активів, підакцизних товарів чи електронної комерції. Якщо стандарти аналітики та доказування істотно різняться, однаковий ризик отримує різну правову оцінку. Оскільки аудит пов’язаний із конфіденційними даними і рішеннями зі значними фінансовими наслідками, кадровий розвиток має поєднуватися з внутрішнім контролем, антикорупційними процедурами та аудитом доступу до інформаційних систем.

Другою передумовою є якість інформаційно-комунікаційного забезпечення. Рішення про включення платника до вибірки ефективне лише тоді, коли спирається на повні, актуальні, узгоджені та правомірно отримані дані. В Україні ресурси для комплексного аналізу податкової поведінки залишаються фрагментованими, а бази даних – недостатньо інтегрованими. Якість цифрової архітектури визначають стандартизація даних, уніфікація довідників, автоматизована верифікація і здатність системи підтримувати управлінське рішення, а не лише накопичувати відомості. Помилки у звітності, технічні збої, дублювання записів, несвоєчасне оновлення реєстрів і некоректне зіставлення ідентифікаторів породжують хибні спрацювання: контрольні ресурси витрачаються на сумлінних платників, а реальні ризики лишаються поза увагою.

В умовах воєнного стану інформаційна передумова включає кіберстійкість і доступність сервісів. Цифровізація аудиту має супроводжуватися резервуванням даних, багаторівневим контролем доступу, аудитом інформаційної безпеки та підвищенням цифрової грамотності працівників [2, 3]. Водночас ефективність не тотожна повній залежності від електронних каналів. Великі компанії зазвичай мають юридичні, фінансові та ІТ-підрозділи, тоді як малі підприємства, фізичні особи-підприємці, релокований бізнес і платники з територій, наближених до зони бойових дій, такого ресурсу часто не мають. Збереження альтернативних каналів комунікації запобігає формальному невиконанню обов'язків з причин, не пов'язаних із недоброчесністю.

Третьою передумовою є координація. Для оцінювання ризиків ДПС взаємодіє з Міністерством фінансів України, Державною митною службою України, органами статистики, державними реєстраторами, банками, органами місцевого самоврядування, правоохоронними органами та судами – у межах компетенції і в порядку, визначеному законодавством. Ризик може стосуватися внутрішнього оподаткування, митної вартості, валютних операцій, підакцизних товарів, трудових відносин, корпоративної структури чи зовнішньоекономічної діяльності. Якщо відомості розосереджені, обмін ними - неповний або запізнілий, доказова база слабшає, відбір втрачає точність. Методологічна єдність центрального, міжрегіонального і територіального рівнів ДПС так само є умовою ефективності. Єдині критерії ризиковості мають враховувати галузеву структуру регіону, кадрову і цифрову спроможність та наслідки воєнних дій.

Окремою організаційною передумовою є зворотний зв'язок. Аналітичний відбір підвищує ефективність лише тоді, коли перетворюється на чітко визначений предмет перевірки, а висновки перевірок, адміністративного оскарження та судових рішень повертаються до системи для коригування ризикових профілів. Інакше методичні помилки повторюються, індикатори застарівають. Прозорість процедур при цьому слід відмежовувати від захисту алгоритмів: платник має знати свої права і процесуальні підстави контролю, але повне оприлюднення порогових значень і вагових коефіцієнтів полегшує пристосування до формальних параметрів системи. Скасування податкових

повідомлень-рішень через процедурні порушення, слабку мотивацію чи недостатність доказів є сигналом для перегляду методик, навчання і критеріїв відбору.

Отже, організаційними передумовами підвищення ефективності ризик-орієнтованого податкового аудиту в системі публічного адміністрування України є компетентнісна модель розвитку аудиторів, інституційна доброчесність, інтегроване й кіберстійке аналітичне середовище ДПС, міжвідомча та внутрішня координація, зворотний зв'язок за результатами контролю і доступна комунікація з платниками. Автоматизація сама по собі цих передумов не замінює. Положення Національної стратегії доходів до 2030 року створюють для їх формування стратегічну основу, але практичний ефект залежить від професійного судження, належного доказування та єдності організаційних стандартів.

Література

1. Національна стратегія доходів до 2030 року: схвал. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 груд. 2023 р. № 1218-р. Київ, 2023. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Національна*стратегія*доходів*2030.pdf*.

2. Цюцяк А., Цюляк І., Цуляк В. Цифровізація податкової системи України: сучасний стан, переваги та проблеми розвитку. Галицький економічний вісник. 2023. № 4 (83). С. 48–55. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42658/2/GEJ_2023v83n4_Tsiutsiak_A-Digitalization_of_the_tax_48-55.pdf.

3. Гай О., Кононенко Л., Черновол О. Податковий аудит в умовах цифровізації: сучасний стан, проблеми, перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: https://doi.org/10.32782/2023-54-16.

Науковий керівник: Кібік О. М., д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів Національного університету «Одеська юридична академія».

Заставнюк Я.А.,

здобувачка 1 курсу ***магістратури***

факультету судового та міжнародного права,
Національний університет *«Одеська юридична академія»*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У РИБОПЕРЕРОБНІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

У сучасних умовах господарювання інноваційні підходи до управління проєктами у рибопереробній промисловості є важливим чинником підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності бізнес-структур. Посилення ринкової конкуренції, необхідність оптимізації витрат і забезпечення якості та безпечності продукції зумовлюють потребу у впровадженні нових технологій та удосконаленні методів планування, організації і контролю проєктної діяльності.

Інноваційні проєкти спрямовані на створення або впровадження нових чи істотно вдосконалених продуктів, технологій та організаційних рішень. Їх реалізація супроводжується невизначеністю щодо строків, витрат і очікуваних результатів, тому особливого значення набувають адаптивне планування, управління ризиками та регулярне оцінювання проміжних результатів [1].

Технологічні інновації залишаються важливою складовою модернізації галузі. До перспективних способів обробки риби належать обробка високим гідростатичним тиском, імпульсним електричним полем, імпульсним світлом, швидке заморожування та сублімаційне сушіння. Ці методи можуть сприяти збереженню якості продукції, зменшенню мікробного забруднення або подовженню терміну зберігання, однак їх ефективність залежить від виду продукту, режиму обробки та економічної доцільності [2; 3].

У сфері пакування застосовують вакуумні системи, пакування в модифікованому газовому середовищі, біорозкладні матеріали, а також активне й інтелектуальне пакування. Такі рішення можуть допомагати зберігати якість продукції та контролювати умови зберігання. Водночас їх упровадження потребує оцінювання витрат, виробничих можливостей і відповідності вимогам безпечності харчових продуктів [2; 3].

Управління інноваціями передбачає визначення пріоритетів, розподіл ресурсів, координацію учасників та оцінювання результатів [4]. Тому модернізацію обробки й пакування доцільно розглядати як комплексний проєкт, у якому технологічні рішення узгоджуються з фінансовими, кадровими й організаційними можливостями підприємства.

Одним із перспективних управлінських підходів є використання гібридних методологій, які поєднують традиційне планування з гнучкою організацією робіт. Визначення бюджету, строків і відповідальних осіб доповнюється поетапним тестуванням, регулярним оцінюванням результатів і коригуванням завдань. Дослідження проєктів у різних галузях засвідчує, що гібридні підходи можуть бути результативною альтернативою традиційним і гнучким методологіям залежно від умов реалізації [5]. У рибопереробному виробництві це дає змогу контролювати ключові параметри модернізації та водночас адаптувати окремі рішення за результатами випробувань.

Важливим напрямом є цифровізація проєктної діяльності. Спеціалізовані платформи та інформаційні системи дають змогу централізувати дані про завдання, строки, бюджет, матеріальні ресурси й відповідальних виконавців. Обмін інформацією між виробничими, фінансовими та логістичними підрозділами сприяє своєчасному виявленню відхилень і підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Не менш важливим є системне управління ризиками. До потенційних загроз належать коливання вартості сировини, затримки постачання обладнання, логістичні перебої, перевищення бюджету та недостатня підготовка персоналу. Для зменшення їхнього впливу доцільно застосовувати матриці оцінювання ризиків, сценарне планування, резервування ресурсів і визначення відповідальних осіб за реагування [1; 6].

Результативність проєктів доцільно оцінювати за системою ключових показників ефективності (KPI), зокрема за дотриманням бюджету й календарного графіка, продуктивністю обладнання, витратами на одиницю продукції, рівнем виробничих втрат, часткою дефектів пакування та очікуваним строком окупності інвестицій. Важливими складовими управлінських інновацій також є формування

міжфункціональних команд, чіткий розподіл відповідальності, навчання персоналу й обмін досвідом між підрозділами.

Отже, підвищення ефективності проєктної діяльності у рибопереробній промисловості потребує комплексного поєднання технологічних і управлінських інновацій. Гнучкі методології, цифровізація планування й контролю, системне оцінювання ризиків, координація команд і використання KPI сприяють раціональному використанню ресурсів та обґрунтованості управлінських рішень. Поєднання сучасних технологій обробки й пакування з удосконаленими методами проєктного менеджменту створює передумови для підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємств галузі.

Література

1. Комчатних О.В., Сербенюк Д.Я. Інноваційні проєкти: сутність та підходи до управління. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 679–684. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-89.

2. Півоваров О.А., Ковальова О.С., Кошулько В.С. Інноваційні технології переробки риби, рибних відходів, нерибних і морських продуктів: навч. посібн. Дніпро: ФОП Обдимко О.С., 2024. 334 с. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/11374.

3. Jiang W., Wu-Chen R. A., Sun K., Jin S. Innovations in non-thermal processing technologies for preserving the nutritional value and quality of fish meat: a review. *International Journal of Food Science & Technology*. 2025. Vol. 60, №. 1. Article vvaf059. DOI: https://doi.org/10.1093/ijfood/vvaf059.

4. OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris: OECD Publishing; Luxembourg: Eurostat, 2018. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264304604-en.

5. Gemino A., Reich B. H., Serrador P. M. Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice? *Project Management Journal.* 2021. Vol. 52, no. 2. P. 161–175. DOI: https://doi.org/10.1177/8756972820973082.

6. Жигалкевич Ж.М., Єфімова Є.Є. Організація ризик-менеджменту інноваційних проєктів на підприємстві. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 18. С. 79–86. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252849.

Науковий керівник: Кібік О.М., д.е.н., професор, завідувачка кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Зідрашко О.О.,

здобувачка 1 курсу магістратури

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ УТРИМАННЯ КАДРІВ У ПРОЄКТНИХ КОМАНДАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасні умови функціонування українських бізнес-структур, зумовлені повномасштабною збройною агресією, докорінно трансформували підходи до управління людськими ресурсами, зокрема в контексті проєктних команд, які вирізняються тимчасовим характером функціонування, високою інтенсивністю взаємодії та орієнтацією на досягнення конкретного результату в стислі терміни. Фінансові інструменти мотивації, які традиційно вважалися базовим важелем стимулювання продуктивності праці, в умовах воєнного стану зазнали суттєвої переоцінки. Їхня ефективність більше не визначається виключно рівнем грошової винагороди, нині вона залежить від здатності роботодавця інтегрувати фінансові механізми з соціально-психологічними та ціннісними складовими мотиваційної системи.

Аналіз наукових джерел засвідчує, що фінансові стимули, включаючи бонуси та премії, в умовах економічної нестабільності втратили свою традиційну ефективність як самостійний інструмент, поступаючись комплексним підходам, які поєднують матеріальні та нематеріальні чинники [9]. Дослідження Герасименко О. О. та Потапенко А. В. підтверджують, що в умовах воєнного стану відбувається «переформатування» мотивації працівників» [3, С. 32-34],

зумовлене активними бойовими діями та трансформаціями ринку праці. Водночас матеріальна мотивація залишається базовим інструментом, особливо, коли йдеться про додаткову компенсацію, пов'язану із роботою у високоризикових умовах, понаднормовим навантаженням та виконанням ключових показників ефективності [10].

У контексті проєктних команд, які функціонують в умовах воєнного стану, особливої актуальності набуває проблема утримання ключових фахівців, адже плинність кадрів у проєктній діяльності зумовлює фінансові втрати, пов'язані з наймом і навчанням нового персоналу та порушення часових та якісних параметрів реалізації проєктів. Для оцінки ефективності мотиваційних інвестицій доцільно використовувати комбінований підхід, який охоплює HR-показники, операційні KPI, фінансові індикатори та соціальний внесок. Ключовим є усвідомлення того, що у воєнний час значна частина ефекту від мотиваційних програм полягає в уникненні втрат - зривів роботи, масової плинності, падіння якості сервісу тощо [1].

Серед фінансових інструментів, які довели свою дієвість у контексті утримання кадрів проєктних команд, слід виокремити опціонні програми. Опціони для працівників є інструментом, який дозволяє бізнес-структурам поділитися майбутнім успіхом з командою, надавши їм право на частку в бізнесі або її грошовий еквівалент за досягнення певних результатів. Нусінова О. В. зазначає, що у світовій практиці опціонні програми давно стали стандартом корпоративного управління, виступаючи інструментом вирівнювання інтересів власників і керівників. Відповідно, менеджер, що володіє часткою бізнесу або має право її придбати за визначених умов, приймає рішення, що орієнтовані на довгострокову перспективу та капіталізацію бізнес-структури через три, п'ять або десять років. Однією з найпоширеніших моделей є ESOP, за якої бізнес-структура створює пул акцій (або опціонний пул), що зазвичай складає 10-20% від капіталу, і резервує його для працівників. В українській практиці опціонні програми набувають поширення, зокрема в IT-секторі та високотехнологічних галузях, де конкуренція за таланти є особливо гострою, а потреба в довгостроковому

утриманні ключових фахівців зумовлює пошук інструментів, відмінних від традиційних бонусів і премій [7].

Важливим аспектом є те, що опціонні програми в умовах воєнного стану виконують подвійну функцію. По-перше, вони забезпечують фінансову мотивацію, орієнтовану на довгострокову перспективу. По-друге, такі програми формують психологічну прив'язаність працівника до бізнес-структури, оскільки його добробут виявляється безпосередньо пов'язаним з успіхом його роботодавця. Водночас слід враховувати, що опціонні програми потребують належного юридичного оформлення, зокрема механізмів набуття прав на активи та чітко визначених показників ефективності, які дозволяють віддати частку найбільш кваліфікованим працівникам, не втративши контроль над бізнес-структурою [7].

Поряд з опціонними програмами, дієвим фінансовим інструментом утримання кадрів проєктних команд є диференційовані системи бонусів і премій, орієнтовані на досягнення конкретних проєктних результатів. Дослідження Козак К. Б., Корсікової Н. М. та Петренка Ю. О. свідчать, що в умовах воєнного стану впровадження системного підходу до оцінки й класифікації посад може стати ефективним інструментом для мотивації менеджерів, дозволяючи встановлювати чіткі та прозорі критерії винагороди залежно від складності завдань, рівня відповідальності та досягнутих результатів [4]. Одноразові винагороди за виконання ключових завдань та бонуси за соціальну ефективність набувають особливого значення в контексті проєктів, орієнтованих на відбудову та соціальну підтримку.

Окрему увагу слід приділити фінансовим інструментам, спрямованим на підтримку мобілізованих працівників та їхніх сімей, оскільки цей аспект безпосередньо впливає на утримання кадрового потенціалу проєктних команд. Дослідження демонструють, що бізнес-структури, які інвестують у програми підтримки мобілізованих, зберігають значно вищий рівень лояльності працівників, які залишаються в бізнес-структурі, та формують позитивний імідж роботодавця, що є важливим чинником залучення нових фахівців [1].

Фінансові інструменти мотивації в проєктних командах в умовах воєнного стану також охоплюють компенсаційні пакети, орієнтовані на забезпечення

базової безпеки та стабільності працівників. Дослідження Вишковської С. засвідчують, що середній бюджет бізнес-структур на бенефіти становить 65 тисяч гривень на одного працівника, при цьому максимальна сума інвестицій у людину сягала 395 тисяч гривень. Серед найпопулярніших бонусів, які мають фінансову природу, слід відзначити компенсацію дитячого садка, бюджети на генератори чи Starlink, мікрогранти на особисті ініціативи, а також відпустку для працівників-військовослужбовців. Набирає популярності модель «кафетерію» бонусів, яка передбачає, що співробітники можуть самостійно формувати пакет бенефітів у межах виділеного бюджету, що дозволяє враховувати індивідуальні потреби членів проєктних команд [2]. Концепція гнучкого компенсаційного пакету дозволяє одночасно врахувати індивідуальні відмінності у потребах персоналу, зберегти контроль над витратами на мотивацію та, за необхідності, адаптувати до змін. Наприклад, у разі скорочення фінансових можливостей бізнес-структура може зменшити загальний бюджет пакету, не скасовуючи принципу вибору, що менш болісно сприймається персоналом, ніж масове урізання фіксованих пільг [5].

Варто наголосити на обмеженнях суто фінансових інструментів мотивації в умовах воєнного стану. Дослідження того, що саме мотивує українських фахівців, засвідчують, що соціальні контакти й командні події опинилися на найнижчому щаблі ієрархії потреб, тоді як гроші лише на п’ятому місці. Те, що реально утримує людей, часто взагалі не закладено в мотиваційний бюджет, складовими якого є сенс і соціальна корисність роботи, можливість бачити реальний вплив своєї праці на суспільство, професійний розвиток та визнання. Відповідно фінансові інструменти мають розглядатися складова комплексної мотиваційної системи, в якій матеріальні чинники створюють базову основу для задоволення фундаментальних потреб, тоді як нематеріальні забезпечують довгострокову залученість і лояльність [6]. Пшик-Ковальська О. О. та Гадик В. О. наголошують, що мотиваційні програми часто не враховують потребу працівників у визнанні, підтримці, спілкуванні, що свідчить про недостатнє усвідомлення керівництвом значущості змістовних теорій мотивації в кризових умовах [8]. Сербенівська А. та Лебідь Д. зазначають, що під час воєнного стану в Україні доволі важливими для

українського бізнес-середовища є проблеми мотивації персоналу бізнес-структури з огляду на особливості ситуації, що вимагає комплексного підходу до формування мотиваційних механізмів [9].

У контексті проєктних команд важливо враховувати, що мотивація має формуватися швидко та ефективно вже на етапі ініціації проєкту, оскільки від цього залежить подальша продуктивність команди. Фінансові інструменти, які використовуються на цьому етапі, мають бути адаптовані до специфіки проєктної діяльності, зокрема до її тимчасового характеру, обмеженості в часі та ресурсах, а також до високого рівня невизначеності, зумовленого воєнними ризиками. Науковці Турло Н. П. та Осадчук О. В., досліджуючи стан ринку праці та мотивацію персоналу в Україні в умовах воєнного стану, наголошують на необхідності врахування регіональних особливостей та рівня безпекових ризиків при формуванні мотиваційних пакетів [10]. Дослідження Мутерка Г. М. та Михальова Д. А. підтверджують, що актуалізація існуючих застосованих методик мотивації персоналу є шляхом до розвитку бізнес-структури та підвищення її привабливості на загальному ринку праці країни [5]. Зокрема, встановлено, що під час воєнного стану пріоритетними стали нематеріальні фактори мотивації, такі як психологічна безпека, гнучкий графік, підтримка ментального здоров'я, а також кар'єрні можливості, зумовлені переформатуванням трудового ринку [3].

Таким чином, фінансові інструменти мотивації та утримання кадрів у проєктних командах в умовах воєнного стану становлять складну та багатовимірну систему, яка потребує індивідуалізованого підходу залежно від категорії працівників, специфіки проєкту та рівня воєнних ризиків. Ефективність цих інструментів визначається як обсягом фінансових ресурсів, так і здатністю роботодавця інтегрувати їх з нематеріальними чинниками мотивації, забезпечуючи комплексний вплив на залученість, лояльність та продуктивність членів проєктних команд.

Література

1. Благун І. І., Маріяш О. В. Інструменти операційного менеджменту в оцінці та активізації системи стимулювання персоналу підприємства в умовах

воєнного стану. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №10. URL: https://zenodo.org/records/15307741.

1. Вишковська С. ТОП-10 бенефітів, які зараз пропонують українські компанії. *Finance.ua*. 2025. 9 жовт. URL: https://news.finance.ua/ua/top-10-benefitiv-yaki-zaraz-proponuyut-ukrains-ki-kompanii.

2. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46.

3. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Food Industry Economics*. 2022. Т. 14, № 4. URL: https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426.

4. Мутерко Г. М., Михальов Д. А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141.

5. Мутерко Г. М., Нікітін В. С. Соціально-економічні детермінанти трудової мотивації працівників у період воєнних загроз та післявоєнної стабілізації. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №23 URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.17588325.

6. Нусінова О. В. Опціонні програми в Україні — чи готовий бізнес ділитися часткою. *Novyny.live*. 2026. URL: https://surl.li/dpzpxf.

7. Пшик-Ковальська О. О., Гадик В. О. Особливості застосування змістовних теорій мотивування працівників в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). URL: https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.058.

8. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. 2024. Т. 1, № 1. С. 122–130. URL: https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.122-130.

9. Турло Н. П., Осадчук О. В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 97–103. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-18.

Науковий керівник: Кібік О.М., д.е.н., професор, завідувачка кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Твердохлібов Г.В.

здобувач 1 курсу магістерського рівня

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Цифрова трансформація банківської діяльності передбачає системне перетворення бізнес-моделі, організаційної структури, операційних процесів і механізмів взаємодії з клієнтами. На відміну від цифровізації окремих операцій, вона охоплює зміни у способах створення економічної цінності, використанні інформаційних ресурсів та організації управлінських процесів.

Масштабність і комплексність таких перетворень зумовлюють необхідність їх розгляду крізь призму стратегічного менеджменту. У цьому контексті Д. Ринжук та І. Шпірнов досліджують цифрову трансформацію банківських установ з позицій стратегічного управління, виокремлюючи взаємозв’язок змін клієнтського простору, бізнес-процесів і бізнес-моделей [1].

Управління проєктами забезпечує планування та координацію взаємопов’язаних ініціатив цифрової трансформації. На програмному рівні такі ініціативи об’єднуються відповідно до спільних стратегічних цілей, тоді як портфельне управління передбачає їх відбір, пріоритизацію, розподіл ресурсів і оцінювання стратегічної відповідності. Узгодження портфельного, програмного та проєктного рівнів забезпечує координацію трансформаційних заходів і контроль сукупних результатів. Відповідні положення узгоджуються з підходами А. Касич та І. Наумкіної до цифровізації банківського менеджменту [2].

Проєктне управління в банківській діяльності здійснюється з урахуванням вимог безперервності фінансових операцій, інформаційної безпеки, регуляторної

відповідності та захисту інтересів клієнтів. Зазначені вимоги визначають процедури погодження, тестування, впровадження та контролю цифрових рішень. Безперервність операцій передбачає поетапне впровадження змін, перевірку сумісності інформаційних систем і розроблення процедур відновлення їх функціонування. Забезпечення інформаційної безпеки потребує розмежування прав доступу, перевірки захищеності цифрових рішень і контролю оброблення клієнтських даних. Регуляторна відповідність забезпечується залученням підрозділів комплаєнсу, управління ризиками та інформаційної безпеки до погодження проєктних рішень. Таким чином, специфіка банківської діяльності визначає обмеження реалізації цифрових проєктів і критерії прийняття їх результатів.

В. Петренко та А. Баришевський розглядають комунікацію між зацікавленими сторонами, управління організаційними змінами, контроль ризиків і захист даних як складові управління проєктами цифрової трансформації [3]. У банківських установах реалізація зазначених положень передбачає розподіл повноважень між керівництвом, керівниками проєктів, IT-підрозділами, власниками бізнес-процесів і контрольними службами. Визначення функціональної відповідальності забезпечує координацію проєктних рішень і контроль їх відповідності встановленим вимогам.

Практична реалізація цифрової трансформації в банківському секторі України підтверджує необхідність її структурування як цілісної програми взаємопов’язаних проєктів, зміст якої визначається бізнес-моделлю установи.

У необанкінгу (зокрема monobank на базі АТ «Універсал Банк») цифровий портфель орієнтований на масштабування відкритої архітектури та партнерських інтеграцій через відкриті API [4; 5]. Управління відповідною програмою полягає не лише у виведенні прикладних сервісів (еквайринг, дистанційне обслуговування), а в наскрізній синхронізації цифрової ідентифікації клієнта, систем протидії шахрайству та операційної підтримки. При цьому критеріями результативності проєктного управління виступають системні показники: стабільність та безперервність трансакційного середовища (uptime), швидкість наскрізного проходження клієнтського шляху та мінімізація операційного ризику.

Натомість у багатоканальній моделі системного банку (приклад АТ «Райффайзен Банк») цифрова трансформаційна програма спрямована на інтеграцію нових каналів взаємодії (зокрема застосунку MyRaif) з базовими обліковими комплексами та жорсткими регуляторними процедурами [6]. Показовим проєктом у межах такого портфеля є об'єднання профілів фізичної особи та підприємця (ФОП), що вимагає узгодження різних регуляторних режимів комплаєнсу, вимог фінансового моніторингу та балансового обліку без призупинення поточної операційної діяльності [7].

Зіставлення цих практик доводить, що специфіка управління проєктами цифрової трансформації в банку полягає в підпорядкуванні окремих цифрових розроблень єдиній стратегічній програмі, де головним обмеженням виступає необхідність безперервного дотримання вимог банківського нагляду, кіберзахисту та фінансової стійкості.

Використання аналітичних платформ та інструментів штучного інтелекту потребує інтеграції процедур управління даними до трансформаційної програми. Повнота, актуальність і узгодженість інформації визначають достовірність оцінювання кредитоспроможності, виявлення нетипових операцій, прогнозування попиту та формування клієнтських пропозицій. Управління відповідними ініціативами передбачає встановлення відповідальності за якість даних, регламентування доступу, тестування алгоритмів та оцінювання точності їх результатів. Окремої уваги потребують ризики помилкових автоматизованих рішень і визначення меж людського контролю. Зазначені процедури мають бути включені до системи оцінювання та контролю ризиків цифрових ініціатив.

Організаційні зміни в межах цифрової трансформації охоплюють перегляд функціональних обов'язків, компетентнісних вимог і процедур виконання операцій. Недостатня підготовленість персоналу та збереження паралельних ручних процесів обмежують використання цифрових рішень і знижують результативність інвестицій. Управління трансформаційною програмою передбачає оцінювання готовності працівників до змін, організацію навчання, інформування про цілі та очікувані результати, тестування оновлених процедур і моніторинг використання впроваджених рішень. Відповідність компетентностей

персоналу новим вимогам операційної діяльності є умовою реалізації запланованих результатів трансформації.

На основі узагальнення теоретичних положень, управління проєктами в умовах цифрової трансформації банківської діяльності визначено як складову стратегічного управління, спрямовану на планування, координацію, ресурсне забезпечення та контроль взаємопов'язаних ініціатив у межах трансформаційної програми. Функціональне призначення такого управління полягає в забезпеченні узгодженості змін бізнес-моделі, організаційної структури, операційних процесів і механізмів взаємодії з клієнтами за умови дотримання вимог щодо безперервності банківської діяльності, інформаційної безпеки та регуляторної відповідності.

Література

1. Ринжук Д., Шпірнов І. Стратегічне управління цифровою трансформацією банківських установ. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1(41). С. 437–445. DOI: 10.25140/2411-5215-2025-1(41)-437-445.

1. Касич А., Наумкіна І. Процеси цифровізації як невід'ємна складова сучасного банківського менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-28-1.

2. Петренко В., Баришевський А. Особливості управління проєктами з цифрової трансформації. *Управління розвитком складних систем*. 2025, (62), 107–114. DOI: 10.32347/2412-9933.2025.62.107-114.

3. monobank / АТ «Універсал Банк». Цифрові платіжні інструменти, еквайринг та відкриті інтерфейси (API). Офіційний сайт. URL: https://monobank.ua/api-docs/monobank

4. Національний банк України. Стратегія розвитку фінтеху та концепція відкритого банкінгу (Open Banking) в Україні. Офіційне інтернет-представництво НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ (дата звернення: 13.10.2026).

5. АТ «Райффайзен Банк». Цифрові канали взаємодії та мобільний застосунок MyRaif. Офіційний сайт. URL: https://raiffeisen.ua/uk/aem/myraif-mobilnyi-zastosunok.html.

6. АТ «Райффайзен Банк». Об’єднання профілів фізичної особи та ФОП: реалізація єдиного клієнтського середовища. Офіційне повідомлення банку. 2025. URL: https://raiffeisen.ua/uk/aem/blog/biznesu/usi-hroshi-fop-v-odnomu-dodatku-zustrichaite-novyi-taryfnyi-paket-mii-fop-vid-raiffaizen-banku.html.

Науковий керівник: Кібік О.М., д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів.

Шевченко О. Д.

здобувачки 1-го *курсу магістратури*

факультету кібербезпеки та інформаційних технологій,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ СУБ’ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Використання штучного інтелекту (ШІ) в управлінні розвитком суб’єкта господарювання потребує визначення завдання, для якого його застосування виправдане. У дослідженні OECD показано значення цифрової зрілості, доступності даних, компетентностей і фінансування для впровадження ШІ малими та середніми суб’єктами господарювання [1]. Тому вибір інструменту має враховувати очікуваний результат та спроможність суб’єкта господарювання його отримати.

Використання ШІ доцільне, коли суб’єкт господарювання має достатньо даних і забезпечує перевірку отриманих результатів. Водночас витрати на підготовку даних, навчання працівників та захист інформації перевищує очікувану вигоду. Тому пропонуємо порівнювати застосування ШІ з іншими способами розв’язання управлінського завдання, враховуючи якість результату, витрати й час реалізації. Таке порівняння дасть змогу обґрунтувати вибір інструменту відповідно до потреб розвитку суб’єкта господарювання.

Т.В. Куклінова, О.Є. Чепурна та Є.Б. Мельник розглядають інтеграцію моделювання, аналітики та ШІ для підтримки управлінських рішень [2], а В. Македон і Д. Нечаєв досліджують діагностику невідповідностей у бізнес-процесах [3], що допомагає оцінити варіанти розвитку й виявити обмеження діяльності. Тому вибір конкретного заходу потребує зіставлення його внеску в розвиток, вимог до даних і витрат на реалізацію.

Для розширення збуту розглядаємо прогнозування попиту методами машинного навчання. Дані про продажі, ціни й сезонні коливання використовують для обґрунтування зміни асортименту, обсягів реалізації та оцінюють похибку прогнозу й очікуваний приріст маржинального прибутку. За виходу на новий ринок історичних даних бракує, тому прогноз доповнюють перевіркою попиту на обмеженій вибірці.

Розвиток виробничих можливостей потребує оцінки завантаження обладнання й потреби в ресурсах. Прогнозні моделі надають вихідні оцінки для порівняння варіантів модернізації. Потрібні дані про випуск продукції, простої та витрати ресурсів. Перевіряють похибку прогнозу, можливий приріст випуску й витрати на одиницю продукції. Прогноз оцінюють на спостереженнях, не використаних для навчання моделі. Рішення про розширення потужностей враховує попит та інвестиційний бюджет.

За зростання клієнтської бази генеративний ШІ допомагає готувати відповіді й знаходити інформацію у внутрішніх документах. Е. Бріньйолфссон, Д. Лі та Л. Реймонд виявили підвищення продуктивності працівників служби підтримки, причому ефект залежав від їхнього досвіду [4]. Для суб’єкта господарювання результат перевіряють за часом опрацювання звернень, частотою помилкових відповідей та повторних звернень. Розширення обслуговування супроводжується збереженням якості послуг.

Результати прогнозування попиту й ресурсів використовують для підтримки вибору інвестиційних проєктів. Аналітична підтримка є спільною управлінською функцією зазначених напрямів. Генеративний інструмент допомагає опрацьовувати документи, проте числові дані, припущення та посилання перевіряє відповідальна особа.

Правові умови оцінюють до економічного порівняння. Для персональних даних клієнтів і працівників застосовують вимоги Закону України «Про захист персональних даних» щодо мети, підстав і захисту обробки, а за передавання іноземному постачальнику враховують статтю 29 [5]. Якщо документи містять комерційну таємницю, враховують статті 505 і 506 Цивільного кодексу України [6]. Використання вихідних матеріалів і згенерованих об'єктів потребує перевірки прав відповідно до Закону України «Про авторське право і суміжні права», зокрема умов застосовності статті 33 [7].

NIST AI RMF 1.0 є добровільною методичною основою управління ризиками ШІ [8]. Його використовують для визначення порядку перевірки рекомендацій і припинення застосування інструменту. Він не встановлює законодавчих обов'язків українського суб'єкта господарювання.

Вибір напряму використання ШІ залежить від того, чи має суб'єкт господарювання потрібні дані, підготовлених працівників і кошти для його реалізації. До початку роботи необхідно з'ясувати, чи дозволене використання цих даних і як запобігти помилковим рекомендаціям та розголошенню інформації. Очікуваний результат і витрати на застосування ШІ порівнюють з іншими способами виконання того самого завдання. Якщо його можна виконати статистичними методами або зміною організації роботи з меншими витратами та прийнятною якістю, застосування ШІ потребує додаткового обґрунтування.

Економічний результат оцінюють за однаковий період для базового сценарію та сценарію застосування ШІ. Враховують приріст маржинального прибутку й економію, яка ще не відображена в цьому прирості. Віднімають додаткові витрати на інтеграцію, ліцензії, підготовку даних, навчання та перевірку результатів. Вивільнений час не прирівнюють автоматично до грошової економії.

Перед пілотним проєктом установлюють початкові значення показників, допустиму похибку, вимоги до якості й граничні витрати. Перехід до широкого застосування можливий за виконання цих умов і врегулювання правових питань та ризиків. Порівняння результатів має враховувати сезонність, зміну цін та інші заходи суб'єкта господарювання.

Таким чином доцільність використання ШІ для прогнозування попиту, планування ресурсів і підтримки обслуговування залежить від його здатності покращувати результати виконання конкретних бізнес-завдань. Обґрунтування доцільності впровадження ШІ має охоплювати оцінювання якості доступних даних, очікуваних витрат і правових обмежень та перевірку результатів у межах пілотного проєкту. Остаточні висновки щодо ефективності такого використання можна зробити після апробації на даних конкретного суб'єкта господарювання.

Література

1. OECD. AI adoption by small and medium-sized enterprises: OECD discussion paper for the G7. Paris, OECD Publishing, 2025. 62 p. DOI: https://doi.org/10.1787/426399c1-en.

2. Куклінова Т. В., Чепурна О. Є., Мельник Є. Б. Економіко-математичне моделювання: синергія аналітики, менеджменту та штучного інтелекту. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 231-236. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-31.

3. Македон В., Нечаєв Д. Синергія корпоративного управління та оптимізації бізнес-процесів на основі технологій штучного інтелекту. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-97.

4. Brynjolfsson E., Li D., Raymond L. Generative AI at Work. *The Quarterly Journal of Economics*. 2025. Vol. 140, No. 2. P. 889-942. DOI: https://doi.org/10.1093/qje/qjae044.

5. Про захист персональних даних. Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17

6. Цивільний кодекс України. Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15

7. Про авторське право і суміжні права. Закон України від 01.12.2022 № 2811-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20

8. Tabassi E. Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). Gaithersburg, National Institute of Standards and Technology, 2023. NIST AI 100-1. DOI https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1.

Науковий керівник: Кібік О.М., д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА»

Верстюк В.,

здобувачка 4-го курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

В умовах цифрової трансформації економіки ділова репутація бізнес-структури набуває значення стратегічного нематеріального активу, який впливає на рівень довіри стейкхолдерів, конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість та можливості розвитку підприємства. Цифрове середовище суттєво змінює механізми формування репутації, оскільки інформація про діяльність бізнес-структури поширюється швидко, є доступною широкому колу користувачів та може мати довготривалий вплив на сприйняття підприємства.

У сучасних умовах ділову репутацію доцільно розглядати як результат взаємодії економічних, управлінських, соціальних, комунікаційних та цифрових факторів. Дослідження В. Алькеми свідчить, що ділова репутація є важливим чинником економічної безпеки та сталого розвитку бізнес-структури, а її оцінювання потребує поєднання кількісних і якісних методів [1]. Отже, ефективне управління репутацією передбачає не лише формування позитивного інформаційного образу підприємства, а й систематичний моніторинг його взаємодії зі стейкхолдерами.

Стратегічний характер управління діловою репутацією узгоджується з підходами О. Кібік, В. Котлубая, К. Белоус, О. Корнілової та інших авторів, відповідно до яких функціонування і розвиток бізнес-структури потребують системного формування та реалізації стратегічних управлінських рішень з урахуванням змін внутрішнього і зовнішнього середовища [2]. У цьому контексті ділова репутація повинна розглядатися як один із напрямів стратегічного

управління, оскільки її стан безпосередньо пов’язаний із довірою до бізнес-структури та його здатністю реалізовувати довгострокові цілі.

Важливим аспектом є також відповідальність економічних агентів у цифровому суспільстві. О. Кібік, О. Корнілова та Л. Кузнецова наголошують на необхідності врахування відповідальності економічних агентів у процесах забезпечення сталого розвитку цифрового суспільства [3]. Для формування позитивної ділової репутації це означає необхідність забезпечення прозорості діяльності, дотримання етичних принципів, відповідального ставлення до працівників, партнерів, споживачів та інших груп стейкхолдерів.

Одним із основних напрямів розвитку репутаційного менеджменту є використання цифрових інструментів. До них можна віднести соціальні мережі, корпоративні вебсайти, системи моніторингу інформаційного простору, CRM-системи, цифрову аналітику, інструменти аналізу відгуків клієнтів, пошукову аналітику та технології штучного інтелекту. Їх комплексне застосування дозволяє не лише поширювати інформацію про підприємство, а й отримувати оперативні дані щодо ставлення стейкхолдерів до його діяльності.

Особливого значення набуває моніторинг цифрової репутації. В умовах соціальних мереж негативна інформація може швидко поширюватися та формувати репутаційні ризики ще до того, як підприємство матиме можливість належним чином відреагувати. Тому система управління репутацією має передбачати постійне відстеження згадок про бізнес-структуру, аналіз тональності інформаційних повідомлень, оцінювання відгуків споживачів та ідентифікацію потенційних репутаційних загроз.

І. Коржевський розглядає ділову репутацію як чинник економічної безпеки підприємства та акцентує увагу на необхідності інформаційно-аналітичного забезпечення управління репутаційними ризиками [4]. Це дає підстави розглядати цифровий моніторинг не лише як маркетинговий інструмент, а як складову системи управління ризиками бізнес-структури.

Важливим результатом сучасних досліджень є зміщення акценту від ситуативного реагування на репутаційні загрози до системного управління репутаційним капіталом. У дослідженні В. Білик, О. Фурсової та В. Кредісова

підкреслюється системний характер формування ділової репутації, яка залежить від економічних, управлінських, соціальних, комунікаційних та цифрових компонентів. Автори також визначають цифровізацію та ESG-підходи як чинники трансформації механізмів управління репутацією [5].

Система цифрового управління діловою репутацією бізнес-структури повинна включати п’ять взаємопов’язаних елементів: моніторинг цифрового інформаційного середовища; аналіз репутаційних ризиків; управління комунікаціями зі стейкхолдерами; формування позитивного цифрового контенту; оцінювання результативності репутаційної політики.

Перший елемент забезпечує постійне отримання інформації про згадки підприємства в цифровому просторі. Другий передбачає ідентифікацію потенційних загроз та оцінювання їхнього можливого впливу. Третій спрямований на забезпечення відкритої та системної взаємодії з клієнтами, працівниками, партнерами та іншими стейкхолдерами. Четвертий формує позитивне сприйняття бізнес-структури через демонстрацію її результатів, соціальної відповідальності, інноваційності та професійності. П’ятий забезпечує оцінювання ефективності реалізованих заходів.

Окремого значення набуває використання штучного інтелекту та Big Data. Такі технології можуть застосовуватися для автоматизованого аналізу великих масивів інформації, виявлення тенденцій зміни громадської думки, класифікації відгуків та прогнозування репутаційних ризиків. Водночас використання цифрових технологій потребує дотримання принципів інформаційної безпеки, достовірності інформації та захисту персональних даних.

Ділова репутація також набуває особливого значення в умовах європейської інтеграції України. Сучасні вимоги до прозорості, корпоративного управління, ESG та відповідального ведення бізнесу впливають на оцінку українських підприємств з боку міжнародних партнерів та інвесторів. Дослідження В. Білик, О. Фурсової та В. Кредісова підтверджує, що ділова репутація може розглядатися як стратегічний ресурс конкурентоспроможності та інтеграції українського бізнесу до європейського економічного простору [5].

Таким чином, цифрові інструменти формування та розвитку ділової репутації дозволяють перейти від фрагментарних комунікаційних заходів до комплексного репутаційного менеджменту. Їх використання створює можливості для оперативного виявлення репутаційних загроз, підвищення прозорості діяльності, поглиблення взаємодії зі стейкхолдерами та формування довгострокового репутаційного капіталу.

Отже, ділова репутація в сучасних умовах є не лише результатом сприйняття діяльності бізнес-структури, а й стратегічним ресурсом її розвитку. Цифровізація розширює можливості управління репутацією, водночас формуючи нові ризики. Тому перспективним напрямом удосконалення системи репутаційного менеджменту є інтеграція цифрового моніторингу, аналітики даних, управління комунікаціями, ризик-менеджменту та стратегічного планування. Такий підхід сприятиме підвищенню довіри стейкхолдерів, зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню стійкого розвитку бізнес-структури.

Література

1. Алькема В. Методичні підходи до оцінки ділової репутації підприємства: забезпечення економічної безпеки та сталого розвитку. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2024. № 4(76). С. 90–95. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-90-95.

2. Кібік О. М., Котлубай В. О., Белоус К. В., Корнілова О. В., Калмикова Н. Ю., Кузнецова Л. В. Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін : навч. посіб. [Електронне видання]. Одеса : Фенікс, 2024. 216 с. URL: https://hdl.handle.net/11300/28081.

3. Кібік О. М., Корнілова О. В., Кузнецова Л. В. Відповідальність економічних агентів у процесі забезпечення сталого розвитку цифрового суспільства. *Наукові інновації та передові технології.* 2024. № 9(37). С. 197–208. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/14703/14773.

4. Коржевський І. Концептуальний підхід щодо удосконалення забезпечення економічної безпеки підприємств під впливом ділової репутації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-121.

5. Білик В., Фурсова О., Кредісов В. Ділова репутація бізнесу як інструмент інтеграції України до Європейського економічного простору. *Development Service Industry Management.* 2026. № 2. С. 220–227. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(28).

Науковий керівник: phD, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів Корнілова О.В.

Катюжанська А.Є.,

здобувачка 4 курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ЦИФРОВІЗАЦІЯ РОЗРАХУНКОВИХ ОПЕРАЦІЙ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

Адаптація бізнес-структур до змін зовнішнього середовища потребує вдосконалення процесів операційного менеджменту, серед яких особливе значення мають розрахункові операції.

Під розрахунковими операціями розуміється обмежений комплекс управлінських і виконавчих дій, що включає ініціювання та здійснення платежів, моніторинг і контроль дебіторської та кредиторської заборгованості, управління поточною ліквідністю та короткостроковими грошовими потоками, інформаційну взаємодію з контрагентами щодо розрахунків. До цього поняття не входять стратегічне фінансове планування, інвестиційна діяльність, облік основних засобів чи загальний управлінський облік. Враховуються лише ті процеси, які безпосередньо забезпечують виконання поточних фінансових зобов’язань і підтримання платоспроможності. Саме від якості організації цих операцій залежить своєчасність виконання зобов’язань, стан платоспроможності та можливість оперативно реагувати на зміни у фінансовому становищі суб’єкта господарювання [3].

Традиційна організація розрахункових операцій часто характеризується затримками в обробці платежів, значним обсягом ручної праці, розрізненістю даних і недостатньою оперативністю отримання інформації. Як наслідок управлінські рішення щодо грошових потоків і заборгованості приймаються із запізненням, зростають ризики касових розривів, знижується якість контролю та загальна ефективність операційного менеджменту.

Цифровізація розрахункових операцій створює передумови для усунення зазначених обмежень через кілька взаємопов'язаних механізмів. Автоматизація платежів і отримання даних у режимі реального часу скорочує час на виконання операцій і зменшує кількість помилок. Інтеграція платіжної інформації з внутрішніми системами управління формує єдине інформаційне середовище, що забезпечує швидкий аналіз стану розрахунків і залишків коштів. Механізми відкритого банкінгу, передбачені законодавством України, зокрема Законом «Про платіжні послуги» [2], дають змогу ініціювати платежі та отримувати відомості з рахунків через API, що розширює можливості оперативного контролю. У сукупності ці інструменти дозволяють перейти від реактивного супроводу платежів до проактивного управління грошовими потоками: своєчасно виявляти відхилення, оптимізувати потребу в оборотному капіталі та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень.

Водночас цифровізація стає фактором підвищення ефективності операційного менеджменту лише за сукупності певних умов:

1. Цифрові інструменти мають бути інтегровані не лише з банківськими сервісами, а й із внутрішніми системами управлінського обліку, планування та контролю.

2. Персонал повинен володіти відповідними компетенціями для аналізу даних і прийняття рішень на їх основі.

3. Має бути забезпечена якість, повнота та безпека даних.

4. Організаційні процеси, зокрема регламенти узгодження платежів, розподіл відповідальності та контрольні процедури, мають бути адаптовані під нові технологічні можливості [1].

За відсутності хоча б однієї з цих умов цифровізація, як правило, обмежується прискоренням технічного супроводу платежів і не трансформується у фактор зростання ефективності операційного менеджменту. Крім того, існують обмеження, пов'язані з масштабом діяльності бізнес-структури, рівнем цифрової зрілості та регуляторними вимогами, які можуть знижувати віддачу від впровадження. Наприклад, для малого бізнесу з невеликим обсягом платежів витрати на інтеграцію та підтримку цифрових рішень можуть перевищувати отриманий ефект, а при низькому рівні цифрової зрілості підприємства (застарілі IT-системи, відсутність єдиного інформаційного простору) повноцінна інтеграція стає практично неможливою. Також регуляторні обмеження щодо захисту персональних даних і вимог до відкритого банкінгу можуть звужувати можливості використання окремих інструментів.

Таким чином, за умови системної інтеграції цифрових інструментів у процеси управління, розрахункові операції трансформуються з переважно технічної функції на важливий елемент операційного менеджменту. Через підвищення оперативності отримання інформації, зменшення операційних витрат і покращення контролю грошових потоків, цифровізація створює реальні передумови для зростання ефективності управління бізнес-структурою.

Література

1. Кіндрат О.В. Цифрова трансформація в системі менеджменту підприємств: виклики та перспективи. *Актуальні питання економічних наук.* 2026. № 21. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19139379 (дата звернення: 07.10.2026).

2. Про платіжні послуги: Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20 (дата звернення: 07.10.2026) .

3. Семеніхін М. Обліково-аналітичне забезпечення управління розрахунковими операціями підприємств електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-82 (дата звернення: 07.10.2026).

Науковий керівник: Кібік О.М., д.е.н, проф., завідувач кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Медведєва В.С.,
здобувачка 4 курсу
факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,
Національний університет «Одеська юридична академія»

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ CRM-СИСТЕМ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Зростання витрат на залучення клієнтів, ускладнення каналів комунікації та необхідність підвищення продуктивності працівників посилюють значення цифровізації управління збутом. Інноваційні CRM-системи, тобто системи управління взаємовідносинами з клієнтами, поєднують ведення клієнтської бази з автоматизацією операцій, прогнозуванням продажів і використанням штучного інтелекту. Економічна доцільність їх упровадження визначається здатністю скорочувати втрати звернень, прискорювати укладання угод і підвищувати прибутковість обслуговування клієнтів. Відповідно, актуальним є встановлення зв'язку між можливостями програмного забезпечення та вимірюваними результатами збутової діяльності.

Масштаби використання цифрових інструментів демонструють суттєву нерівномірність організаційних можливостей бізнесу. За даними Eurostat, у 2025 р. CRM застосовували 25% малих та 65% великих організацій ЄС. Для систем планування ресурсів відповідні показники становили 41% і 89%, для інструментів бізнес-аналітики 11% і 69%. Загалом хоча б одну із зазначених категорій програм використовували 53% організацій. Обстеження охоплювало організації визначених видів діяльності з чисельністю від 10 зайнятих [1]. Співвідношення наведених показників дозволяє припустити, що конкурентні відмінності формуються не лише через наявність CRM, а й через можливість поєднувати клієнтські дані з інформацією про запаси, витрати та фінансові результати. Для невеликої організації практичним пріоритетом тому має бути інтеграція CRM з обліком замовлень і платежів, яка забезпечує контроль виконання угоди від звернення до надходження коштів.

Український контекст характеризується одночасним поширенням вітчизняних рішень і збереженням значного сегмента організацій без CRM. Дослідження Ringostat охопило 31653 компанії, які надали інформацію протягом січня 2021 р. – жовтня 2025 р., та 17 індустрій. У 2025 р. CRM не використовували 38% потенційних клієнтів платформи; протягом досліджуваного періоду показник перебував у межах 38-42%. Водночас серед користувачів CRM частка українських систем збільшилася з 8% до 65%, тобто на 57 відсоткових пунктів, а галузевих рішень із 8% до 17% [2]. Вибірка не є репрезентативною для всіх організацій України, однак показує важливу управлінську тенденцію: зміна постачальників відбувається активніше, ніж залучення нових користувачів. Отже, розширення пропозиції програм саме собою не усуває бар'єрів упровадження. Організації потребують зрозумілого розрахунку витрат, підготовки даних і відповідального керівника змін.

Особливої уваги заслуговують втрати продуктивного часу працівників збуту. За результатами опитування Salesforce 2024 р., яке охопило 5500 фахівців із 27 країн, 70% робочого часу продавців припадало на завдання, безпосередньо не пов'язані з продажами. Крім того, 84% респондентів не виконали план продажів у 2023 р., а 67% очікували його невиконання у 2024 р. [3]. Наведені дані характеризують різні аспекти роботи, тому не доводять, що адміністративне навантаження є єдиною причиною невиконання планів. Проте вони обґрунтовують доцільність автоматизації реєстрації звернень, підготовки документів і нагадувань. Оцінювати результат необхідно за фактично вивільненим часом та його використанням для роботи з клієнтами.

Аналітичний потенціал штучного інтелекту розкривається через порівняння груп користувачів. У тому самому дослідженні 40% команд експериментували зі штучним інтелектом, а 41% повідомляли про його повне впровадження. Про зростання доходу заявили 83% команд, які використовували такі інструменти, проти 66% серед тих, хто їх не використовував. Різниця становить 17 відсоткових пунктів. Легкий доступ до потрібної інформації про клієнтів відзначали відповідно 80% і 54% опитаних [3]. Спостерігається позитивний зв'язок між застосуванням технологій та результатами, проте опитування не відокремлює

вплив управлінської зрілості й ресурсного забезпечення. Для організації обґрунтованим рішенням є пілотне використання автоматичного оцінювання перспективності звернень із перевіркою конверсії в оплачені замовлення.

Практичні результати українських упроваджень показують, які саме операції можуть забезпечувати вимірюваний ефект. У кейсі концерну 100systems, опублікованому NetHunt, зазначено збільшення обсягу продажів на 30% та економію приблизно 29 годин щомісяця на надсиланні платіжних документів клієнтам. Система також забезпечила структуровану клієнтську базу та відстеження перебігу угод [4]. Показник економії часу прив’язаний до конкретної операції, тому його простіше перевірити за журналами роботи. Натомість приріст продажів потребує додаткового аналізу змін цін, попиту та рекламної активності. Опублікований постачальником кейс демонструє можливий результат окремого впровадження, але не встановлює нормативу ефективності для інших підприємств. Для власного проєкту доцільно окремо оцінювати операційний ефект автоматизації та комерційний ефект зміни роботи з клієнтами.

Основним обмеженням інтелектуальної аналітики залишається якість первинної інформації. Українські дослідники О. Краузе, І. Піняк та С. Шпилик розглядають CRM як інформаційну основу маркетингових проєктів і стратегічного управління конкурентоспроможністю [5]. Для управління збутом зазначений підхід означає необхідність пов’язувати кожне звернення з джерелом залучення, відповідальним працівником, етапом переговорів і фінансовим результатом. Дублювання клієнтів завищує кількість потенційних покупців, відсутність причин відмови приховує слабкі місця пропозиції, а несвоєчасне закриття угод спотворює прогноз надходжень. Перед використанням прогнозних моделей доцільно контролювати частку дублікатів, повноту обов’язкових полів та своєчасність оновлення статусів. Без такого контролю автоматизація прискорюватиме оброблення недостовірних даних.

Упровадження CRM пропонуємо починати з аналізу втрат на окремих етапах збуту. Якщо звернення залишаються без відповіді, першочерговими є автоматичний розподіл заявок і контроль часу реагування. Якщо клієнти припиняють переговори після отримання пропозиції, необхідно аналізувати

причини відмов, цінові умови та своєчасність повторного контакту. Якщо укладені угоди не завершуються оплатою, потрібна інтеграція з фінансовим обліком. Для кожного етапу слід визначати власний показник: частку опрацьованих звернень, конверсію пропозицій у замовлення, медіанну тривалість угоди та частку прострочених платежів. Загальна сума продажів без такого розподілу не дозволяє встановити, яку саме проблему усунула система.

Економічну результативність проєкту необхідно оцінювати з урахуванням повної вартості впровадження. До витрат належать ліцензії, перенесення даних, інтеграції, навчання, технічний супровід і робочий час працівників. Додаткові продажі доцільно переводити в маржинальний прибуток, оскільки збільшення виручки через знижки може супроводжуватися погіршенням рентабельності. Вивільнений час не слід автоматично прирівнювати до скорочення витрат: фінансовий ефект виникає за зменшення понаднормової роботи, уникнення додаткового наймання або збільшення кількості результативних контактів. Пілотне впровадження варто порівнювати з аналогічним підрозділом чи зіставним періодом, враховуючи сезонність, рекламні витрати та структуру клієнтів. Масштабування є доцільним після підтвердження поліпшення показників збуту без непропорційного зростання витрат.

Отже, статистичні дані та практичні кейси підтверджують перспективність CRM як інструменту підвищення керованості збуту, водночас не дають підстав очікувати однакового ефекту від кожного впровадження. Найбільш обґрунтованим є послідовне усунення конкретних втрат: неопрацьованих звернень, надмірних адміністративних операцій, затримок переговорів і прострочених оплат. Інноваційність системи набуває економічного змісту тоді, коли автоматизація та прогнозна аналітика забезпечують підтверджене підвищення продуктивності, конверсії й маржинального прибутку організації.

Література

1. Eurostat. Larger enterprises used more e-business apps in 2025. 20.05.2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260520-1.

2. Гармаш І. Потенціал українського ринку CRM: де вендорам та інтеграторам шукати клієнтів у 2026 році. Ringostat. 02.03.2026. URL: https://ringostat.com/uk/potential-ukrainian-crm-market-2026/.

3. Salesforce. Salesforce Report: Sales Teams Using AI 1.3x More Likely to See Revenue Increase. 25.07.2024. URL: https://www.salesforce.com/news/stories/sales-ai-statistics-2024/.

4. NetHunt CRM. Як 100systems підняли обсяги продажів на 30% і зекономили 29 годин часу за місяць за допомогою NetHunt CRM. URL: https://nethunt.ua/blog/100systems/.

5. Краузе О., Піняк І., Шпилик С. CRM як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління конкурентоспроможністю. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 77. № 4. С. 94–102. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/40399.

Науковий керівник: Котлубай В.О., к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Мокряк Є.О.,

здобувачка 4 курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

УПРАВЛІННЯ БРЕНД-КАПІТАЛОМ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки, посилення конкуренції на товарних і фінансових ринках та трансформації бізнес-середовища України бренд перетворюється з інструмента маркетингової комунікації на самостійний економічний актив, здатний формувати додану вартість бізнес-структури. У зв'язку з цим дедалі більшої актуальності набуває проблема управління бренд-капіталом бізнес-структури як складовою її нематеріальних активів та джерелом довгострокових конкурентних переваг.

Поняття «бренд-капітал» у науковій літературі трактується неоднозначно. Частина дослідників розглядає його з позиції компанії - як економічну цінність, що формується завдяки ідентифікації, юридичному захисту та комерціалізації бренду; інші - з позиції споживача, акцентуючи увагу на силі асоціацій, довірі та лояльності до торгової марки [1]. Узагальнюючи наявні підходи, бренд-капітал доцільно визначати як сукупність нематеріальних активів бізнес-структури, пов'язаних із брендом, що забезпечують додаткову вартість продукції, стійкість грошових потоків і конкурентні переваги підприємства на ринку.

Управління бренд-капіталом не варто ототожнювати з бренд-менеджментом у вузькому розумінні як системою заходів із просування торгової марки. Управління бренд-капіталом охоплює ширше коло завдань - від юридичної ідентифікації та захисту прав на бренд до фінансової оцінки його вартості, моніторингу ефективності інвестицій у бренд та інтеграції результатів такого оцінювання в систему стратегічного управління бізнес-структурою [3].

Юридичний вимір управління бренд-капіталом полягає в реєстрації торговельної марки та захисті прав інтелектуальної власності на бренд від недобросовісного використання третіми особами, без чого навіть висока споживча лояльність не перетворюється на стійкий економічний актив.

Дослідники виокремлюють специфічний феномен «GAP-розриву бренду» - розбіжність між запланованим (бажаним) образом бренду та його фактичним сприйняттям споживачами, що виникає внаслідок недостатньо системного управління елементами бренд-капіталу. Подолання такого розриву потребує впровадження структурно-логічної моделі управління формуванням і розвитком капіталу бренду, яка передбачає послідовну реалізацію діагностичного, коригувального та контрольного етапів [4].

Практична цінність управління бренд-капіталом для бізнес-структури підтверджується його безпосереднім впливом на ринкову вартість підприємства. Капіталізація бренду відбувається через модель, у якій синергія ідентифікації та реєстрації, поточного управління і підтримки, прозорого розкриття інвестицій у створення й просування бренду та мотивації персоналу, залученого до його

розвитку, забезпечує приріст нематеріальних цінностей і соціально-економічного ефекту [2].

Виходячи з викладеного, доцільно виокремити такі складові системи управління бренд-капіталом бізнес-структури:

1. Ідентифікаційно-правовий блок - реєстрація торговельної марки, захист прав інтелектуальної власності на бренд, формування унікальної ідентичності та позиціонування;

2. Ціннісний блок - формування додаткової цінності бренду для споживача, управління асоціаціями та лояльністю цільової аудиторії;

3. Фінансово-оцінний блок - визначення вартості бренду, облік бренд-капіталу як нематеріального активу, оцінювання окупності інвестицій у бренд;

4. Комунікаційний блок - управління просуванням бренду через цифрові канали, соціальні мережі, контент-брендинг;

5. Контрольний блок - моніторинг рівня лояльності, впізнаваності та відповідності фактичного образу бренду запланованому, виявлення й усунення GAP-розривів.

Особливого значення управління бренд-капіталом набуває для вітчизняних бізнес-структур, які функціонують в умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції та активної цифровізації ринку. Системне управління брендом як нематеріальним активом дає змогу підприємству зберігати лояльність наявних споживачів та формувати додаткову ринкову міцність, необхідну для залучення інвестицій та відновлення бізнесу [3].

Управління бренд-капіталом бізнес-структури доцільно розглядати як комплексний, багаторівневий процес, що поєднує ідентифікаційно-правові, ціннісні, фінансові, комунікаційні та контрольні складові. Практична цінність запропонованого підходу полягає у можливості інтегрувати оцінювання бренд-капіталу в загальну систему стратегічного управління бізнес-структурою та використовувати його результати для обґрунтування інвестиційних рішень і підвищення конкурентоспроможності бізнес-структури.

Література

1. Ковальчук О. А. Управління брендом як складова бренд-менеджменту. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, 2018. № 11(39). С. 52–55. DOI: 10.25264/2311-5149-2018-11(39)-52-55. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/7642/1/12.pdf

2. Гришова І. Ю., Наумов О. Б., Шабатура Т. С. Капіталізація бренду як інструмент максимізації ринкової вартості бізнесу. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 3(7). С. 168–175. URL: https://journals.uran.ua/nvp_chntu/article/view/84673

3. Червона О. Ю., Гопка А. С. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління бізнесом. *Український економічний часопис*. 2024. № 4. С. 79–82. DOI: 10.32782/2786-8273/2024-4-15. URL: https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/347

4. Яцентюк С. В. Створення ефективного підходу щодо формування та розвитку капіталу бренду за допомогою методу управління «GAP – розривом бренду». *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 4(52). С. 153–160. URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=915

Науковий керівник: Корнілова Олеся Володимирівна, phD, доцент кафедри економіки та менеджменту НУ «ОЮА».

Муренко М.С.,

здобувач 4 курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КРИЗ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Система попередження криз має забезпечувати керівництво інформацією тоді, коли організація ще зберігає можливість змінити несприятливий перебіг подій. Однак прибуток, виручка та платоспроможність відображають переважно наслідки вже здійснених операцій. Скорочення замовлень, порушення строків

постачання або втрата ключових працівників можуть формувати загрозу раніше, ніж вона стане помітною у фінансовій звітності. Актуальність удосконалення системи попередження криз пов'язана з необхідністю скоротити проміжок між появою небезпечних змін, їх розпізнаванням і прийняттям управлінського рішення.

Проблему інтерпретації ранніх сигналів демонструють результати опитувань Національного банку України. У грудні 2025 р. індекс очікувань ділової активності становив 49,2 пункту проти 49,4 у листопаді, але перевищував показник грудня 2024 р., який дорівнював 45,9 [1]. У січні 2026 р. індекс знизився до 41,3, водночас залишаючись дещо вищим за січень 2025 р., коли становив 41,0 [2]. Отже, місячне погіршення на 7,9 пункту поєднувалося з незначним поліпшенням у річному зіставленні. Для управління організацією наведене співвідношення показує небезпеку висновків за одним часовим порівнянням: сезонне коливання та стійке погіршення потребують різних рішень. Індекс характеризує оцінки опитаного бізнесу, тому його не можна безпосередньо трактувати як показник кризового стану окремої організації.

За поясненням НБУ, на оцінки бізнесу в січні 2026 р. впливали сезонність, атаки на інфраструктуру, нестача енергоресурсів, додаткові витрати та дефіцит кваліфікованих працівників [2]. Для внутрішньої діагностики важливе поєднання цих чинників. Перебої енергопостачання можуть одночасно збільшувати собівартість, затримувати виконання замовлень і надходження платежів. Тому фінансова, виробнича та кадрова інформація потребують спільного аналізу. На нашу думку, зовнішній сигнал має ставати підставою для перевірки конкретних залежностей організації: енергомісткості операцій, запасу ліквідності, доступності персоналу та можливості заміни постачальників.

Фінансова діагностика залишається необхідною, проте її можливості залежать від періодичності й складу даних. Т. Мулик застосовує аналіз ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності на матеріалах підприємства за 2019-2021 рр. [3]. Такий підхід дозволяє оцінити накопичені диспропорції, але для оперативного попередження потребує доповнення поточними показниками. Зростання виручки, зокрема, може

супроводжуватися збільшенням простроченої дебіторської заборгованості. За цих обставин позитивна динаміка продажів не усуває загрози дефіциту коштів. Аналіз має охоплювати якість надходжень, строки розрахунків і концентрацію заборгованості за окремими контрагентами.

Інша проблема полягає у використанні незмінних порогових значень показників. Однакове відхилення має різне значення для сезонного виробництва, торговельної компанії та організації з довготривалими контрактами. В. Петряков розмежовує оперативну експрес-діагностику та поглиблене дослідження причин кризи [4]. Погоджуючись із таким підходом, вважаємо, що перевищення порога повинно запускати перевірку причин, а не автоматично означати настання кризи. Значення мають тривалість відхилення, його повторюваність і поєднання з іншими симптомами. Водночас очікування додаткових підтверджень є недоцільним, якщо порушення безпосередньо загрожує безпеці людей або зупинкою критичних операцій.

Навіть правильно розпізнана загроза може залишитися без реагування через розпорошення відповідальності. Відділ продажів фіксує скорочення замовлень, фінансова служба затримки платежів, а виробничий підрозділ накопичення запасів, проте кожен розглядає відхилення в межах власних завдань. А. Середа обґрунтовує необхідність інтегрованого антикризового управління з урахуванням внутрішніх і зовнішніх взаємозв’язків [5]. Практичним продовженням такого положення має бути спільне оцінювання причин пов’язаних відхилень. Інакше локальні рішення можуть поглиблювати проблему: збільшення продажів із відстроченням платежу підтримуватиме виручку, але посилюватиме навантаження на оборотні кошти.

Удосконалення системи пропонуємо починати з перегляду складу індикаторів. Показники фінансових результатів доцільно доповнювати динамікою підтверджених замовлень, часткою прострочених платежів, порушеннями строків постачання та незабезпеченістю критичних робіт персоналом. Для кожного індикатора потрібно визначити джерело даних, періодичність оновлення й відповідального за перевірку. Порогові значення слід обґрунтовувати історією діяльності, сезонністю та договірними зобов’язаннями організації. Надмірне

розширення переліку небажане, оскільки збільшує інформаційне навантаження без гарантованого поліпшення діагностики.

Наступний напрям стосується переведення сигналів у рішення. Для суттєвого відхилення необхідно встановлювати строк розгляду, відповідальну особу та перелік можливих дій. Скорочення замовлень потребує перевірки попиту й перегляду закупівель; зростання простроченої заборгованості аналізу контрагентів та умов оплати. Вибір заходу має спиратися на причину погіршення. Скорочення запасів може вивільнити кошти, але за нестабільного постачання підвищити ризик зупинки. Тому рішення потрібно оцінювати за впливом на суміжні процеси, а їх виконання забезпечувати ресурсами та контролем строків.

Перевірку системи попередження доцільно проводити шляхом аналізу минулих збоїв і сценарного оцінювання взаємопов'язаних загроз. Для кожного випадку потрібно з'ясовувати, коли з'явилися перші ознаки, які дані були доступні керівництву та що затримало реагування. Результативність системи характеризують час від сигналу до рішення, кількість пропущених суттєвих загроз і своєчасність виконання запобіжних заходів. Відсутність криз сама по собі не доводить ефективності системи, а велика кількість сповіщень може свідчити про невдало встановлені пороги.

Основним напрямом удосконалення системи попередження криз є поєднання випереджальних показників, аналізу причин відхилень і визначеного порядку реагування. Наведені дані підтверджують необхідність урахування сезонності та контексту під час оцінювання сигналів, а зіставлення наукових підходів обґрунтовує доповнення фінансової діагностики операційною інформацією. Запропонований порядок спрямований на збереження часу для управлінського втручання та обмеження переходу локальних порушень у кризу організації.

Література

1. Національний банк України. Щомісячні опитування підприємств України. Грудень 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Business_survey_m_2025_12.pdf.

2. Національний банк України. Щомісячні опитування підприємств України. Січень 2026 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Business_survey_m_2026_01.pdf.

3. Мулик Т. О. Антикризова діагностика в контексті управління підприємств. *Economic Synergy*. 2023. № 1. С. 220–245. URL: https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-17.

4. Петряков В. Експрес-діагностика та фундаментальна діагностика в антикризовому управлінні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-4.

5. Середа А. Особливості діагностики кризових станів підприємства в мирний час та в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-65.

Науковий керівник: Котлубай В.О., к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Надворна О.Є.

здобувачка 4 курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності

Національний університет«Одеська юридична академія»

РОЛЬ СЦЕНАРНОГО ПЛАНУВАННЯ В УДОСКОНАЛЕННІ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Зростання нестабільності зовнішніх чинників спонукає менеджмент до пошуку адаптивних інструментів прийняття рішень, серед яких ключове місце посідає сценарне планування. Еволюція цього підходу розширила його функціонал. Якщо сценарії першого покоління слугували як «… інструменти для оцінки та вибору стратегій, інтеграції різного роду даних, а також дослідження та виявлення майбутніх можливостей» , то сценарії другого покоління спрямовані на осмислення невизначеності, оскільки вони «… сприяють поглибленню гнучкості

стратегічного мислення менеджерів, а також запускають і прискорюють процеси організаційного навчання» [1, с. 391].

Під сценарним плануванням слід розуміти процес розробки та аналізу вірогідних альтернативних моделей розвитку зовнішнього середовища для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. У кризовому управлінні цей підхід забезпечує завчасне реагування, оскільки дозволяє заздалегідь виявити слабкі місця організації, скоротити час на прийняття рішень та підготувати адаптивні заходи.

Абсолютна точність у передбаченні майбутніх подій є практично недосяжною, а результат більшості експертних прогнозів зазвичай зіставимий із випадковим розподілом. За таких умов сценарне планування трансформується на ключову управлінську стратегію, що дає змогу суб'єктам господарювання завчасно підготуватися до різноманітних варіантів розвитку середовища [2].

Системне залучення сценарного планування до управлінського циклу підвищує внутрішню узгодженість прийнятих рішень і мінімізує ймовірність припущення стратегічних помилок в умовах кризового стану [3].

Початковою фазою розробки сценаріїв є виявлення центральної проблеми, що потребує стратегічного вирішення з боку менеджменту. У межах цього етапу формується контекст дослідження, фіксуються відповідальні суб'єкти прийняття рішень та визначаються часові рамки сценарного проєкту. Подальша робота передбачає оцінку поточного стану середовища та визначення ключових факторів впливу. Як стартовий інструментарій для такого аналізу застосовують SWOT-аналіз у поєднанні з методами PESTEL, VRIO чи SOAR [1].

Однак аналіз середовища часто зупиняється на початковому етапі через низку суттєвих труднощів. Класичні методи SWOT та PESTEL фіксують лише поточний стан, який швидко втрачає актуальність під час кризи. Оцінка ресурсів за підходами VRIO та SOAR спирається на суб'єктивні думки працівників, що знижує об'єктивність висновків. Прагнення врахувати всі наявні показники перевантажує керівництво інформацією та заважає виявити вирішальні загрози. Для розв’язання окреслених проблем пропонується послідовний алгоритм сценарного планування. На першому етапі з всієї інформації визначають дві

найбільш значущі та непередбачувані тенденції, що впливають на діяльність підприємства. На другому етапі через комбінування можливих варіантів їх розвитку формують чотири сценарії майбутнього. Наприклад, для харчового підприємства такими чинниками є динаміка цін на сировину та рівень попиту, поєднання яких дає змогу розглянути чотири варіанти розвитку подій: зростання цін за стабільного попиту, зростання цін за його спаду, стабільність цін за збереження попиту та стабільність цін за його скорочення. Для кожного сценарію визначають потенційні наслідки, ризики та відповідні управлінські рішення.

Ефективність запропонованого підходу оцінюється шляхом порівняння результатів кризового управління до та після його впровадження за показниками часу реагування на загрози, обсягу фінансових втрат, тривалості відновлення діяльності та ступеня виконання антикризових заходів. Це дозволяє встановити вплив сценарного планування на своєчасність ухвалення рішень, мінімізацію негативних наслідків та підвищення стійкості підприємства.

Отже, сценарне планування є важливим інструментом кризового управління, який перетворює зовнішню невизначеність на керований фактор стратегічного реагування та розвиває гнучкість управлінського мислення. Подолання статичності й суб'єктивності традиційних методів аналізу досягається впровадженням двоетапного відбору критичних чинників із побудовою чотирьох сценаріїв, що забезпечує обґрунтованість рішень і стійкість організації.

Література

1. Алла Д. Чикуркова, Олег В. Федірець, Наталія В. Покотильська, Владислав В. Тютюнник. Застосування сценарного планування для підвищення ефективності стратегічного управління в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки.* 2025. №5 (287). С. 390-402. URL: https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ea59b2fa-919f-4e01-9c98-b716852b7456/content.

2. Гайд зі сценарного планування: як працювати з майбутнім, якого не існує зараз. URL: https://britishmba.in.ua/scenario-planning-strategic-management-guide/.

3. Пономарьов О.В., Поліщук О.В., Волчанський Д.В. Методи сценарного планування у стратегічному менеджменті підприємств під час війни: досвід

України та зарубіжних країн. *Наука, освіта, суспільство*. 2025. №9 (19). С. 705-729. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/29320/29276.

Науковий керівник: Корнілова О.В., phD, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Павлушинська А.Д.,

здобувачка 4 курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ефективність адаптації персоналу визначається тим, наскільки швидко працівник отримує необхідну інформацію, опановує робочі завдання та налагоджує взаємодію з колегами. Затримки на будь-якому з цих етапів збільшують навантаження на команду й відтерміновують самостійне виконання обов'язків. Цифрові засоби навчання, автоматизований супровід і кадрова аналітика розширюють можливості усунення відповідних перешкод. Проте придбання програмного забезпечення саме по собі не забезпечує покращення адаптації. Актуальним є вибір інструментів за їхнім внеском у розв'язання конкретних проблем працівника та організації.

Показовими є результати досліджень Microsoft щодо підтримки новачків досвідченими колегами. Серед працівників, які зустрічалися з таким колегою два-три рази протягом перших 90 днів, 73% зазначали, що ця допомога сприяла швидшому досягненню продуктивності; за понад вісім зустрічей частка становила 97% [1]. Різниця дорівнює 24 відсотковим пунктам, однак характеризує самооцінку працівників, а не виміряне скорочення строку адаптації. Управлінський висновок полягає в доцільності використання цифрових інструментів для організації регулярної взаємодії та своєчасної допомоги, а не лише для передавання інструкцій.

Обмеженість формального навчання підтверджують наведені Gallup у 2021 р. дані: лише 29% новоприйнятих працівників відчували повну підготовленість і підтримку для успішного виконання своєї ролі після адаптації [2]. Українські дослідження також обґрунтовують поєднання цифрових і традиційних засобів [3], наставництва та зворотного зв'язку [4]. Звідси випливає, що кількість переглянутих матеріалів не може бути основним показником результативності. Аналітичну цінність мають дані про виконання практичних завдань, повторювані помилки та час очікування допомоги.

Одним із джерел непродуктивних витрат є розпорошеність інформації. Новачок отримує правила електронною поштою, пояснення в повідомленнях, а зразки документів шукає в різних папках. За відсутності відповідального за оновлення матеріалів цифровізація лише відтворює інформаційну неузгодженість. Корпоративна база знань має забезпечувати доступ до чинної версії документа, пошук за робочою ситуацією та контакт компетентного працівника. Її користь доцільно оцінювати за скороченням повторних запитань і часу пошуку, а не обсягом завантажених файлів.

Інша проблема виникає через однакову навчальну програму для людей із різним досвідом. Повторення відомого перевантажує досвідченого фахівця, тоді як працівник без практичної підготовки може не встигати засвоювати матеріал. Персоналізоване навчання доцільно будувати на початковому оцінюванні навичок і доборі коротких модулів під конкретні прогалини. Обов'язкові правила безпеки та внутрішні процедури залишаються спільними. Завершення модуля має підтверджуватися виконанням робочого завдання, оскільки правильні відповіді на тест не завжди означають готовність застосовувати знання.

Автоматизований помічник може відповідати на типові запитання та спрямовувати працівника до потрібного матеріалу, проте його застосування потребує контролю достовірності. Особливо небезпечними є неточні пояснення щодо доступів, безпеки або порядку виконання відповідальних операцій. Доцільно обмежувати відповіді перевіреною базою знань, надавати посилання на першоджерело та передбачати звернення до людини. Часті невирішені запити

мають використовуватися для оновлення інструкцій. Автоматичні оцінки активності новачка не повинні підміняти професійне судження керівника.

Впровадження інструментів пропонуємо починати з аналізу фактичних затримок адаптації. Якщо основною перешкодою є несвоєчасне надання доступів, пріоритетним рішенням стане електронний перелік підготовчих дій із відповідальними та строками. Якщо працівники систематично помиляються в операціях, потрібні навчальні завдання й практична підтримка. Для дистанційної роботи слід додатково забезпечити зрозумілі канали комунікації та доступність допомоги, що узгоджується з висновками О. Кравчук, І. Варіс і М. Яковленко [5]. Вибір технології таким чином спирається на встановлену причину труднощів.

Перевірку результативності інноваційних інструментів доцільно проводити за фактичними даними про тривалість опанування робочих завдань, частоту помилок і потребу в допомозі наставника. Порівнювати слід працівників на подібних посадах з урахуванням попереднього досвіду, складності доручень та умов роботи. Скорочення строку адаптації свідчитиме про покращення лише за збереження якості виконання завдань і відсутності додаткового перевантаження колег. Дані цифрової платформи про проходження навчальних модулів потрібно зіставляти з результатами практичної роботи. Такий аналіз дозволить встановити, чи усуває впроваджений інструмент конкретні труднощі адаптації, чи лише прискорює формальне завершення програми.

Економічне обґрунтування повинно охоплювати ліцензії, налаштування, підготовку матеріалів, їх оновлення та час супроводу. Зменшення кількості повторних консультацій означає вивільнення робочого часу, але не автоматичне скорочення грошових витрат. Вигода виникає, коли вивільнений ресурс використовується для інших завдань або дозволяє уникнути додаткових витрат. Для невеликої організації впорядкована база знань і автоматизовані нагадування можуть бути доцільнішими за складну платформу. Масштаб рішення має відповідати кількості новачків і реальним потребам адаптації.

Інноваційність системи адаптації полягає у зміні способу виявлення й усунення труднощів працівника. Поєднання актуальної бази знань, персоналізованого навчання, регулярної підтримки та аналізу результатів

дозволяє спрямовувати ресурси на конкретні перешкоди. Підставою подальшого розширення цифрових рішень мають бути підтверджене прискорення професійного становлення, належна якість роботи й обґрунтовані витрати. Збереження доступної людської підтримки залишається необхідною умовою такого вдосконалення.

Література

1. Microsoft WorkLab. Strategies for Onboarding in a Hybrid World. URL: https://www.microsoft.com/en-us/worklab/strategies-for-onboarding-in-a-hybrid-world.
2. Wetherell E., Nelson B. 8 Practical Tips for Leaders for a Better Onboarding Process. Gallup. 12.08.2021. URL: https://www.gallup.com/workplace/353096/practical-tips-leaders-better-onboarding-process.aspx.
3. Обруч Г. В. Цифрові інструменти управління адаптацією персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх збалансованого розвитку. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 1 (112). С. 113–118. DOI: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-1-19.
4. Бойко А., Ситник Й. Напрями вдосконалення процесу адаптації персоналу IT-підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-122.
5. Кравчук О., Варіс І., Яковленко М. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9.

Науковий керівник: Котлубай В.О., к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Переверзєва В.І.,

здобувачка 4 курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ СТАРТАП-ПРОЄКТІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Повномасштабна війна, нестабільність попиту, обмежений доступ до капіталу й ризики втрати кадрів змінюють умови розвитку українських стартапів. Технологічна перспективність ідеї не забезпечує тривалої діяльності без відповідних управлінських рішень. Життєздатність стартап-проєкту визначається його здатністю підтримувати критично важливі процеси, виконувати взяті зобов'язання, перевіряти наявність платоспроможного попиту та адаптувати бізнес-модель до несприятливих змін зовнішнього середовища

За даними Міністерства економіки України, у Global Startup Ecosystem Index 2025 Україна посіла 42-ге місце проти 46-го у 2024 році. У рейтингу міст Київ отримав 68-ме місце, Львів – 404-те, Харків – 618-те, Одеса – 725-те [1]. Відмінність позицій відображає територіальну нерівномірність стартап-екосистеми, проте не свідчить безпосередньо про рівень виживаності бізнес-проєктів.

За даними дослідження AVentures Capital, висвітленого Українською асоціацією венчурного та приватного капіталу, у 2025 році українські технологічні компанії залучили 498 млн дол. інвестицій і грантів; із них 191 млн дол., або близько 38,4%, припало на ранні стадії. Оборонні технології залучили понад 129 млн дол. [2]. Стадійні й галузеві обсяги частково перетинаються. Загальне пожвавлення фінансування не гарантує рівномірного доступу малих команд до ресурсів.

За результатами дослідження Українського фонду стартапів та Polish-Ukrainian Startup Bridge (грудень 2025 року), 91% опитаних засновників вбачали потенціал зростання, 69% респондентів відзначали поліпшення стану екосистеми, а 33% представлених стартапів уже працевлаштовували ветеранів [3]. Водночас респонденти називали бар'єрами дефіцит капіталу, регуляторні складнощі та взаємодію з державними партнерами. Опитування характеризує погляди його учасників, а не генеральну сукупність українських стартапів.

Міжнародна підтримка частково пом’якшує фінансові обмеження: у квітні 2026 року Європейська комісія повідомила про виділення 20 млн євро для 41 українського технологічного стартапу й малого або середнього підприємства [4]. Проте конкурсний характер фінансування зберігає потребу у власній моделі доходів. За інформацією Офісу з розвитку підприємництва та експорту, експорт комп’ютерних послуг у 2025 році збільшився з 6,45 до 6,65 млрд дол., а його частка в експорті послуг досягла 41,6% [5]. Статистика стосується галузі загалом, а не виключно стартапів.

Основні внутрішні загрози виникають через розрив між витратами на розроблення та перевіркою готовності клієнтів платити. Передчасне розширення функцій продукту прискорює використання коштів без підтвердженого попиту. Ситуацію погіршують концентрація критичних компетенцій у кількох учасників, нечіткий розподіл відповідальності, перебої енергопостачання і зв’язку, залежність від окремих постачальників та відсутність резервних процедур.

Для подолання зазначених перешкод доцільно організаційну основу забезпечення життєздатності будувати на трьох взаємопов’язаних рівнях: ринковому, фінансовому й операційному. Ринковий рівень охоплює інтерв’ю з потенційними клієнтами, перевірку припущень через мінімальний життєздатний продукт і фіксацію повторних купівель. Розширення діяльності має залежати від попередньо визначених показників попиту, а не від оптимістичних оцінок команди.

Фінансовий рівень необхідно реалізувати через щотижневе оновлення прогнозу грошових потоків на 13 тижнів, контроль постійних зобов’язань і доступного періоду роботи без нового капіталу. За несприятливого сценарію пріоритетними стають відтермінування необов’язкових витрат, перегляд вартості залучення клієнтів та поетапне фінансування розроблення. Прогноз необхідно регулярно коригувати за фактичними надходженнями, оскільки помилки в припущеннях можуть спотворювати рішення.

Операційний рівень передбачає визначення відповідальних за продукт, роботу з клієнтами, фінанси й безперервність діяльності та взаємозамінність ключових учасників. План реагування має включати резервні канали зв’язку,

захист даних, альтернативних постачальників і процедури тимчасового скорочення послуг. Результати можна оцінювати за повторними замовленнями, валовою маржею, запасом ліквідності та часом відновлення критичних процесів.

Життєздатність стартап-проєктів за невизначеності визначається спроможністю своєчасно обирати між розвитком, зміною бізнес-моделі та обмеженням витрат. Запропоноване поєднання ринкової перевірки, короткострокового фінансового планування й організації безперервності формує послідовний порядок управлінських рішень, однак його результативність потребує перевірки на фактичних даних стартапів різної спеціалізації й стадій розвитку.

Література

1. Міністерство економіки України. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb.

2. Ukrainian Venture Capital and Private Equity Association. The DealBook of Ukraine 2026 is out. 26.01.2026. URL: https://www.uvca.eu/news/the-dealbook-of-ukraine-2026-is-out.

3. Український фонд стартапів. Незламні інновації: українські стартапи, що борються сьогодні. 17.12.2025. URL: https://usf.com.ua/en/nezlamni-innovaciyi-ukrayinski-startapi-shcho-boryutsya-sogodni

4. European Innovation Council. Commission boosts support to Ukrainian deep tech innovators. 01.04.2026. URL: https://eic.ec.europa.eu/news/commission-boosts-support-ukrainian-deep-tech-innovators-2026-04-01_en.

5. Офіс з розвитку підприємництва та експорту. How Ukraine's Services Exports Changed in 2025. 25.02.2026. URL: https://export.gov.ua/news/how-ukraines-services-exports-changed-in-2025.

Науковий керівник: Котлубай В.О., к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Третяк К.С.,

здобувачка 4 курсу факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,
Національний університет «Одеська юридична академія»

КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ТА УТРИМАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Формування конкурентних переваг потребує розмежування ресурсів, якими володіє організація, та результатів, які вона отримує завдяки їх використанню. Наявність кваліфікованих працівників, сучасного обладнання або цифрових систем створює передумови для успіху, проте перевага виникає лише тоді, коли організація забезпечує кращу для споживача пропозицію або нижчі витрати порівняно з конкурентами. Актуальність дослідження зумовлена зміною значущості цих факторів: поряд із ціною та якістю посилюється роль надійності виконання зобов'язань, доступності персоналу й здатності швидко перебудовувати діяльність.

Дані українського бізнесу показують, чому людський капітал набуває стратегічного значення. За результатами опитування ІЕД, проведеного у грудні 2025 р. серед 485 промислових підприємств, 62% респондентів назвали брак робочої сили перешкодою для діяльності. Складнощі з пошуком кваліфікованих працівників відзначили 55,6%, некваліфікованих працівників 34% [1]. Різниця у 21,6 відсоткового пункту вказує на особливу гостроту дефіциту компетентностей. Для опитаного бізнесу можливості нарощування виробництва залежать не лише від обладнання, а й від здатності забезпечити його кваліфіковане використання. Водночас промислову вибірку не можна безпосередньо поширювати на всі організації.

Конкуренція за персонал змінює й економічну основу цінових переваг. За оцінкою НБУ, у 2024 р. реальні заробітні плати зросли більш ніж на 15%, а дефіцит кадрів спонукав підприємства продовжувати підвищення оплати праці у 2025 р. [2]. За таких обставин утримувати низьку собівартість переважно через дешеву працю стає складніше. Управлінський акцент доцільно переносити на продуктивність, зменшення браку та втрат робочого часу. Підвищення заробітної плати потрібно аналізувати разом зі зміною виробітку й якості, оскільки

скорочення витрат на персонал може супроводжуватися втратою досвіду та додатковими витратами на заміщення працівників.

Надійність операцій також впливає на конкурентні позиції. У матеріалах ІЕД зафіксовано, що в листопаді 2025 р. 58% опитаних підприємств тимчасово зупиняли роботу через перебої електропостачання, тоді як 36% продовжували працювати попри відключення [1]. Розрив свідчить про неоднакову спроможність підтримувати діяльність, хоча причини відмінностей потребують окремого дослідження. Безперервність може стати перевагою, якщо вона забезпечує своєчасне виконання замовлень. Проте витрати на резервування потрібно співвідносити з втратами від простоїв: надмірні резерви здатні послабити цінову конкурентоспроможність.

Утримання переваги залежить від складності її відтворення конкурентами. Ресурсний підхід Дж. Барні пов’язує стійкість конкурентних переваг із цінністю, рідкісністю ресурсів, складністю їх імітації та заміщення [3]. Для управління організацією важливо розрізняти доступний на ринку ресурс і накопичену здатність ним користуватися. Програмне забезпечення можна придбати, тоді як узгоджену роботу команди, знання потреб клієнтів і досвід усунення виробничих проблем доводиться формувати поступово. На нашу думку, саме поєднання таких складових створює основу переваги, яку складніше відтворити шляхом окремої інвестиції.

Показовою є роль цифровізації. Л. Вербівська та Т. Дзюба пов’язують зміцнення конкурентоспроможності з інтеграцією цифрових інструментів у бізнес-модель і відповідністю цифрової стратегії ресурсним можливостям підприємства [4]. Наведений підхід дозволяє уточнити критерій результативності: значення має зміна процесу, яку забезпечила технологія. Автоматизація оброблення замовлень створюватиме перевагу за умови скорочення строків, помилок або витрат. Якщо конкуренти використовують аналогічні рішення, цифровізація може лише усувати відставання. Тому оцінювати її потрібно через порівняльні результати, враховуючи витрати на впровадження, навчання та підтримання систем.

З боку попиту визначальним фактором є відповідність пропозиції потребам цільових клієнтів. Ю. Твардовський та О. Попко розглядають клієнтоорієнтованість у зв'язку з ключовими компетентностями та довготривалим прибутком підприємства [5]. Однак розширення послуг і персоналізація збільшують витрати, тому їх доцільність потребує перевірки. Повторні покупки можуть підтримуватися знижками, які зменшують прибутковість, а висока задоволеність не завжди означає готовність платити більше. Для оцінювання переваги слід поєднувати утримання клієнтів із прибутковістю обслуговування та причинами вибору організації порівняно з альтернативами.

Взаємозалежність розглянутих факторів обмежує результативність ізольованих заходів. Посилення реклами за нестабільного виконання замовлень може збільшити кількість незадоволених клієнтів; придбання обладнання без підготовки персоналу не забезпечує очікуваної продуктивності. Тому пріоритетність інвестицій пропонуємо визначати за тим, яка ланка стримує створення цінності для споживача. Для однієї організації такою ланкою буде якість продукції, для іншої строк постачання або післяпродажне обслуговування. Управлінське рішення має спиратися на причини втрати замовлень, рекламації та порівняння з пропозиціями конкурентів.

Утримання конкурентних переваг потребує регулярної перевірки їх актуальності. Доцільно відстежувати витрати на одиницю якісного результату, дотримання строків, повторні звернення клієнтів і збереження критичних компетентностей. Порівняння потрібно проводити для зіставних продуктів, сегментів і умов обслуговування. Зростання виручки саме по собі не підтверджує посилення позицій, оскільки може пояснюватися підвищенням цін. Організація має встановлювати, чи зберігається причина, через яку клієнти обирають її, та чи залишається економічно виправданим підтримання відповідної відмінності.

Ключовими факторами формування конкурентних переваг є продуктивне використання людського капіталу, надійність операцій, результативне застосування технологій і відповідність пропозиції потребам споживачів. Утримання переваг залежить від узгодженості цих факторів, складності їх відтворення та своєчасного оновлення. Аналіз українських даних показує

посилення значущості кадрового забезпечення й безперервності діяльності, проте підтвердження конкурентної переваги потребує порівняння результатів конкретної організації з доступними клієнтові альтернативами.

Література

1. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. В грудні брак робочої сили та небезпека були найбільшими перешкодами для бізнесу: опитування ІЕД. 16.01.2026. URL: https://ier.am.com.ua/news/v-grudni-brak-robochoyi-syly-ta-nebezpeka-buly-najbilshymy-pereshkodamy-dlya-biznesu-opytuvannya-ied/

2. Національний банк України. Просто про економіку (на основі матеріалів Інфляційного звіту, квітень 2025 року). 2025. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/prosto-pro-ekonomiku-na-osnovi-materialiv-inflyatsiynogo-zvitu-kviten-2025-roku

3. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. P. 99–120. URL: https://doi.org/10.1177/014920639101700108.

4. Вербівська Л., Дзюба Т. Вплив цифрової трансформації на формування та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка*. 2024. № 1. С. 10–18. URL: https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-1-2.

5. Твардовський Ю., Попко О. Проблеми та перспективи формування конкурентних переваг на основі застосування клієнтоорієнтованого підходу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-121

Науковий керівник: Котлубай В.О., к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Чув'юрова К.І.,

здобувачка 4-го курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ІНСТРУМЕНТИ УТРИМАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТА ФОРМУВАННЯ ЇХ ЛОЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах цифровізації конкуренція посилюється, а організації змушені розвивати власні конкурентні переваги [1]. Водночас вони дедалі більше орієнтуються на утримання наявних клієнтів, а не лише на залучення нових [2]. Утримання споживачів забезпечує стабільність доходів, знижує витрати на маркетинг і підвищує передбачуваність фінансових результатів.

Управління утриманням споживачів є системою заходів, спрямованих на збереження клієнтської бази, підвищення задоволеності та стимулювання повторних покупок. Її результативність оцінюють за такими показниками, як рівень утримання клієнтів, рівень відтоку, довічна цінність клієнта та індекс лояльності. Зіставлення таких показників у динаміці показує здатність отримувати очікуваний результат.

Підвищення ефективності починається з діагностики причин відтоку, до яких відносимо якість продукції чи послуги, ціну, рівень сервісу, якість комунікації, пропозиції конкурентів. Для цього використовують опитування клієнтів, аналіз скарг і звернень, сегментацію клієнтської бази за цінністю та частотою покупок. Сегментація зосереджує ресурси на найцінніших групах і розробляє окремі заходи для клієнтів, які ризикують піти.

Одним з основних інструментів є програми лояльності, які поєднують економічні, емоційні та соціальні стимули й сприяють формуванню довгострокових взаємин зі споживачами [2]. Економічними стимулами виступають знижки, бонуси, накопичувальні та рівневі системи; емоційними виступають персональне ставлення, визнання; соціальними виступають належність до спільноти бренду. Програма має бути зрозумілою, а винагорода повинна бути досяжною й відчутною для клієнта, інакше вона втрачає мотивувальну силу.

Окремим інструментом є карта шляху клієнта. Вона допомагає виявити точки контакту, «болючі точки» та моменти істини, оптимізувати якість обслуговування

й розробити персоналізовані стратегії утримання споживачів [3]. Її регулярне оновлення дозволяє бачити, на якому етапі клієнт найчастіше відмовляється від взаємодії.

Значну роль відіграють якість сервісу та комунікація. Швидка обробка звернень, єдині стандарти обслуговування, навчання персоналу, збирання відгуків після покупки в цьому найбільше допомагають. Робота зі скаргами розглядається не як витрата, а як можливість повернути клієнта й виправити слабкі місця процесу.

Ефективне управління утриманням потребує організаційного забезпечення. Найчастіше відбувається закріплення відповідальності за показники утримання, взаємодії між відділами продажів, маркетингу та сервісу, регулярне збирання зворотного зв'язку. Використання CRM-систем збирає дані про поведінку клієнтів, автоматизує комунікацію та вчасно виявляє ознаки відтоку.

Практичне впровадження діагностики причин відтоку, визначення цільових значень показників утримання, вибір інструментів, пілотне впровадження на окремому сегменті, оцінювання результатів і масштабування здійснюється поетапно. Підсумки регулярно переглядаються задля своєчасності коригування заходів відповідно до змін поведінки споживачів і ринку.

Таким чином підвищення ефективності управління утриманням споживачів ґрунтується на поєднанні діагностики причин відтоку, програмах лояльності, роботи з клієнтським досвідом, якісним сервісом та системою показників. Регулярний перегляд таких інструментів дає змогу організації зберігати клієнтську базу, підвищувати передбачуваність доходів і посилювати конкурентні позиції в довгостроковій перспективі.

Література

1. Kibik O., Slobodianiuk O., Belous K., Redina Y., Kornilova O., Prymachenko I. Strategy for Developing Competitive Advantages of Market Entities in the Era of Digitalization. *Economic Affairs*. 2024. Vol. 69 (Special Issue). P. 139–147. URL: https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1p.pdf

2. Петрова І., Мостіпан О. Управління споживчою поведінкою клієнтів на основі програм лояльності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-179

3. Мельник О. Методологічні підходи до застосування CUSTOMER JOURNEY MAP для формування лояльності споживачів підприємств малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-28

Науковий керівник: Слободянюк О.В., д.е.н., проф., професор кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Мандригіна В.,

здобувачка 2 курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ПРЕВЕНТИВНИЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Кадрові ризики впливають на економічну безпеку через обмеження виробництва, зростання витрат на працю, втрату професійних знань і порушення строків виконання зобов'язань. Організація може зберігати прибутковість, але поступово втрачати спроможність працювати через незаміщені посади та перевантаження ключових фахівців. Превентивне управління персоналом має виявляти такі диспропорції до появи фінансових втрат. Для цього кадрові показники потрібно аналізувати разом із завантаженням працівників, результатами операцій і витратами на забезпечення їх безперервності.

Посилення кадрових обмежень відображають результати опитування Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. У грудні 2025 р. брак робочої сили назвали перешкодою 62% опитаних промислових організацій, у

квітні 2026 р. вже 68%, тобто на 6 відсоткових пунктів більше [1; 2]. У відповідних хвилях опитувань брали участь 485 і 471 організації, тому порівняння характеризує динаміку відповідей, а не зміни в незмінній групі організацій. Для кадрового планування вона означає підвищений ризик тривалого зовнішнього пошуку: потребу в заміщенні критичних посад доцільно визначати завчасно.

Особливо показовим є розрив між групами працівників. У грудні 2025 р. труднощі пошуку кваліфікованих кадрів відзначали 55,6% організацій, некваліфікованих 34%; у квітні 2026 р. відповідні показники становили 62,3% і 35,1% [1; 2]. Розрив збільшився з 21,6 до 27,2 відсоткового пункту. Отже, основне погіршення стосувалося доступності компетентностей. З погляду економічної безпеки однакова кількість вакансій може приховувати різну вразливість: незаміщення технолога або налагоджувальника здатне обмежувати роботу цілого підрозділу. Пріоритет підготовки резерву потрібно визначати за наслідками втрати функції.

Дефіцит кадрів не супроводжувався посиленням намірів розширювати штат. За опитуванням ІЕД, частка організацій, які планували збільшення зайнятості, скоротилася з 16,6% у березні до 2,5% у квітні 2026 р.; частка тих, які планували звільнення, зросла з 3,9% до 6% [2]. Поєднання нестачі працівників зі стримуванням найму може відображати невідповідність доступних кадрів потребам або ресурсні обмеження роботодавців. Самі дані не встановлюють причину. Управлінське рішення потребує розмежування незабезпечених компетентностей, фінансово непосильних вакансій і робіт, попит на які скорочується.

Тиск на кадровий бюджет підтверджує національне дослідження Державної служби зайнятості, Федерації роботодавців України та Helvetas Ukraine. Воно охопило 61000 організацій із 4,4 млн працівників. Підвищення зарплат на 2025 р. попередньо планували 35% роботодавців, фактично здійснили 45%, а на 2026 р. його планували 56%, переважно на 10-20% [3]. Перевищення фактичної частки над запланованою на 10 відсоткових пунктів показує обмеженість незмінного річного бюджету. Превентивне управління передбачає періодичний перегляд оплати за критичними професіями, зіставлення її з ринковими пропозиціями та

оцінювання фінансової спроможності утримувати фахівців. Плани на 2026 р. при цьому не є підтвердженням фактичного підвищення.

Економічні наслідки кадрової незабезпеченості посилюються нерегулярністю роботи. За даними ІЕД, у листопаді 2025 р. через перебої електропостачання середні втрати робочого часу становили 8%, на мікропідприємствах 14%, на великих 5% [1]. Майже трикратна різниця показує неоднакові умови використання персоналу. Однакова чисельність штату не означає однакового доступного фонду робочого часу. Превентивне кадрове планування має враховувати можливі простої й потребу в перерозподілі завдань. Компенсацію перерв інтенсивнішою працею потрібно перевіряти за показниками понаднормової роботи, помилок і повторного виконання операцій.

Водночас роботодавці вже використовують заходи розширення кадрової бази. За національним дослідженням, 67% опитаних організацій здійснювали найм у 2025 р., понад половина інвестували в соціальні програми та розвиток персоналу, а 72% повідомили про постійне використання послуг служби зайнятості для пошуку кандидатів [3]. Наведені показники характеризують поширеність практик, але не доводять їх ефективності. Для організації результатом навчання має бути готовність виконувати потрібні операції, результатом найму спроможність новачка самостійно працювати. Тому кількість навчальних заходів і прийнятих працівників слід доповнювати оцінкою практичних компетентностей та збереження персоналу після адаптації.

Н. Зачосова та А. Замогильна пов’язують кадрову політику зі стабільністю діяльності [4], а Т. Воронько-Невіднича, Л. Демиденко та В. Здоров наголошують на труднощах, зумовлених кваліфікацією, мотивацією та нерозумінням цілей змін [5]. Наведена статистика конкретизує ці положення: пріоритетом стає управління залежністю критичних процесів від дефіцитних компетентностей. Пропонуємо для кожного такого процесу визначати основного виконавця, підготовленого замісника, строк заміщення та наслідки перерви. Першочергового втручання потребують функції, для яких немає заміни, а допустимий строк зупинки коротший за час підготовки нового працівника.

Практична система попередження має поєднувати кадрові та економічні індикатори. Тривале незаміщення посади потрібно зіставляти з витратами на понаднормову роботу, послуги зовнішніх виконавців і затримки замовлень. Зростання навантаження разом із кількістю помилок має запускати перевірку чисельності, розподілу завдань і достатності підготовки. Вибір між наймом, навчанням і автоматизацією слід обґрунтовувати вартістю та строком відновлення потрібної спроможності. Показник плинності необхідно деталізувати за критичними посадами, оскільки загальна стабільність штату може приховувати втрату незамінних фахівців. Кадрова служба відповідає за своєчасність даних, керівники підрозділів за оцінку операційних наслідків, фінансова служба за перевірку витрат.

Аналіз показує одночасне посилення дефіциту компетентностей, тиску на оплату праці та обмежень використання робочого часу. За таких умов превентивний HR-менеджмент має забезпечувати завчасне заміщення критичних функцій, підготовку персоналу й коригування навантаження. Його результативність доцільно оцінювати за скороченням періодів кадрової незабезпеченості та підтверджених втрат, пов’язаних із нею. Зовнішня статистика визначає напрями перевірки, тоді як конкретні рішення повинні спиратися на дані організації про компетентності, витрати та виконання зобов’язань.

Література

1. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. В грудні брак робочої сили та небезпека були найбільшими перешкодами для бізнесу: опитування ІЕД. 16.01.2026. URL: https://ier.am.com.ua/news/v-grudni-brak-robochoyi-syly-ta-nebezpeka-buly-najbilshymy-pereshkodamy-dlya-biznesu-opytuvannya-ied/

2. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. Брак кадрів знову б’є рекорди: на нього скаржаться 68% промислових підприємств: опитування ІЕД. 18.05.2026. URL: https://ier.am.com.ua/news/brak-kadriv-znovu-bye-rekordy-na-nogo-skarzhatsya-68-promyslovyh-pidpryyemstv-opytuvannya-ied-2/

3. Державна служба зайнятості України. Ринок праці в умовах повномасштабної війни: результати національного дослідження та прогноз на

2026 рік. 19.12.2025. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/rynok-pratsi-v-umovakh-povnomasshtabnoi-viiny-rezultaty-natsionalnoho-doslidzhennia-ta-prohnoz-na-2026-rik?

4. Зачосова Н., Замогильна А. Значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності та кадрової безпеки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-49.

5. Воронько-Невіднича Т., Демиденко Л., Здоров В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57.

Науковий керівник: Котлубай В.О., к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Мога В.В.,

здобувачка 2 курсу магістратури,

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ЗАСОБИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ БІЗНЕСУ

Порушення енергопостачання, недоступність інформаційних систем, втрата постачальників або тимчасове вибуття працівників потребують узгоджених дій різних підрозділів бізнес-структури. Навіть за наявності резервного обладнання відновлення діяльності може затримуватися через невизначені повноваження, непідготовленість персоналу чи залежність від зовнішніх виконавців. Тому забезпечення безперервності бізнесу потребує завчасної організації робіт, ресурсів і комунікацій. Засоби проєктного менеджменту дозволяють перетворити загальні наміри щодо збереження діяльності на конкретні завдання з відповідальними виконавцями, строками та критеріями готовності.

Стандарт ISO 22301:2019 розглядає забезпечення безперервності як систему управління, що передбачає підготовку до порушень діяльності, реагування,

відновлення та постійне вдосконалення [1]. Для визначення ролі проєктного менеджменту принципово розмежувати створення такої системи та її подальше функціонування. Запровадження резервного майданчика, альтернативного каналу постачання або процедури відновлення даних може здійснюватися як проєкт. Після завершення відповідних робіт підтримання готовності стає постійним обов’язком власників бізнес-процесів. Відсутність такого передавання відповідальності створює ризик втрати результатів навіть належно реалізованого проєкту.

Українські дослідження розкривають різні джерела вразливості бізнесу. У. Ситайло аналізує загрози безперервності в умовах війни [2], тоді як М. Барський зосереджується на залежностях у ланцюгах постачання та організації впровадження управління безперервністю [3]. Зіставлення підходів показує, що перелік небезпек потрібно доповнювати аналізом зв’язків між процесами. Втрата одного ресурсу може одночасно зупинити приймання замовлень, виробництво й розрахунки. Вважаємо, що одиницею планування має бути відновлення критичного процесу з усіма необхідними залежностями, а придбання обладнання слід розглядати як одну зі складових відповідного проєкту.

Практична проблема виникає вже під час визначення пріоритетів. Підрозділи можуть обґрунтовувати першочерговість власних потреб, не враховуючи наслідків зупинки суміжних операцій. За обмеженого бюджету фінансування окремих резервних рішень без спільного аналізу залишає незахищеними залежні процеси. Тому перед формуванням переліку проєктів потрібно визначити мінімально прийнятний обсяг діяльності, допустиму тривалість її порушення та необхідні ресурси. Пріоритет має отримувати усунення залежності, яка перешкоджає відновленню критичної послуги або виконанню зобов’язань перед клієнтами.

Наступне ускладнення пов’язане з розривом між планами підрозділів. Інформаційна служба може передбачати відновлення систем, адміністративна служба доступ до приміщень, а кадрова служба заміщення працівників, проте строки й умови виконання цих дій потребують узгодження. М. Олійник серед проблем забезпечення безперервності виокремлює ресурсні обмеження,

недостатній контроль ризиків і недоліки звітності [4]. Для проєктного управління зазначені проблеми означають необхідність спільного календарного плану, в якому відображено залежності між роботами та доступність виконавців.

Окремої уваги потребує формальне приймання результатів. Закупівля резервного обладнання чи затвердження інструкції ще не підтверджують спроможності продовжувати роботу під час збою. А. Лумба та Дж. Мавролеон пов’язують управління проєктами безперервності з підтримкою керівництва, календарним плануванням і контролем виконання [5]. Розвиваючи такий підхід, вважаємо доцільним оцінювати завершення проєкту через перевірку працездатності цілісного рішення. Під час випробування потрібно встановити, чи доступні ресурси, чи зрозумілі дії персоналу та чи відновлюється потрібний процес у погоджений строк.

Для організації підготовчих заходів пропонуємо використовувати ієрархічну структуру робіт. Загальну мету забезпечення безперервності слід розкладати на перевірювані результати: підготовлене резервне середовище, погоджені умови альтернативного постачання, навчений персонал і випробувані процедури. Кожен результат має отримати відповідального, бюджет та критерій приймання. Мережеве планування дозволить установити послідовність робіт і виявити критичний шлях підготовки. Водночас за нестабільної тривалості постачання або монтажу календарний план потрібно переглядати з урахуванням фактичної готовності ресурсів.

Матрицю відповідальності доцільно поєднати з реєстром ризиків і планом комунікацій. Керівництво визначає пріоритети та затверджує ресурси; керівник проєкту координує створення рішення; власники процесів формулюють вимоги й приймають результати. Для ризиків необхідно фіксувати ознаки наближення порушення, заходи реагування та відповідальних за їх виконання. План комунікацій має визначати порядок сповіщення, резервні канали зв’язку й особу, уповноважену активувати план безперервності. Документи повинні залишатися доступними навіть за відмови основної інформаційної системи.

Завершальним етапом проєкту має бути сценарне випробування з подальшим усуненням виявлених недоліків. Його результатами доцільно вважати фактичний

час відновлення процесу, досягнутий обсяг обслуговування та перелік невиконаних дій. Виявлені відхилення потрібно переводити в коригувальні завдання з визначеними строками. Після приймання рішення власнику процесу передаються документація, ресурси й графік повторних перевірок. Зміна постачальника, обладнання або складу персоналу має бути підставою для перегляду відповідних процедур.

Засоби проєктного менеджменту забезпечують безперервність бізнесу через узгодження пріоритетів, робіт, ресурсів і відповідальності. Їхня цінність проявляється в переході від переліку резервних заходів до перевіреної спроможності підтримувати критичні процеси. Запропонований порядок поєднує аналіз залежностей, структуризацію робіт, координацію виконавців і сценарне випробування. Стійкість отриманого результату залежить від передавання створених рішень у постійне управління та їх своєчасного оновлення.

Література

1. ISO. *ISO 22301:2019. Security and resilience. Business continuity management systems. Requirements*. 2019. URL: https://www.iso.org/standard/75106.html.

2. Ситайло У. Безперервність бізнесу в Україні: виклики та можливості в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-22.

3. Барський М. Безперервність бізнесу в контексті ланцюгів постачання. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 302–308. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-42.

4. Олійник М. Інструментарій забезпечення безперервності бізнесу: управлінський аспект. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 10. С. 456–466. URL: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-456-466.

5. Loomba A. P. S., Mavroleon J. Antidote for panic: managing business continuity project effectively. *PMI Global Congress 2013, North America*. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2013. URL: https://www.pmi.org/learning/library/managing-business-continuity-project-effectively-5963.

Науковий керівник: Котлубай В.О., к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Пономаренко М.,

здобувач 2 курсу факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

РОЛЬ КОНСАЛТИНГОВОГО СУПРОВОДУ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ГРАНТОВИХ РЕСУРСІВ

Ефективність залучення грантових ресурсів визначається здатністю організації отримати фінансування, реалізувати проєкт і виконати взяті зобов'язання за прийнятних витрат. Позитивне рішення грантодавця є лише проміжним результатом. Недооцінені витрати, непідтверджений попит або нестача коштів для співфінансування можуть ускладнити реалізацію навіть схваленої заявки. Актуальність консалтингового супроводу полягає у своєчасному виявленні таких суперечностей та підготовці обґрунтованого рішення щодо участі у конкурсі.

Масштаб грантової підтримки демонструють результати програми «Власна справа». За повідомленням Мінекономіки від 13 січня 2025 р., у 2024 р. понад 11000 українців стали переможцями програми із запланованою підтримкою на 2,7 млрд грн [1]. Проте кількість переможців без загальної кількості заявок не дозволяє визначити ймовірність отримання гранту. Наведені дані також не виокремлюють заявників, які користувалися консультаційними послугами. Тому масштаб програми підтверджує значущість грантового фінансування, але не доводить результативності консалтингу. Її потрібно оцінювати за змінами якості підготовки, витратами заявника та результатами реалізації підтриманих проєктів.

Перший практичний внесок консультанта полягає у відборі програм, умови яких відповідають можливостям організації. Порівняння має охоплювати допустимі витрати, вимоги до заявника, співфінансування та очікувані результати. Наприклад, у повідомленні ЄБРР про надання кліматичних інноваційних ваучерів десятьом українським компаніям у 2024 р. зазначено покриття до 75% витрат на

відповідні технологічні розробки [2]. Отже, навіть за максимального покриття заявник мав забезпечити щонайменше 25% відповідних витрат, а також витрати поза межами гранту. Перевірка наявності власного внеску й графіка платежів має передувати підготовці заявки.

Відбір програми доцільно завершувати коротким висновком про готовність заявника. У ньому потрібно зіставити кожну суттєву вимогу з документальним підтвердженням, визначити невиконані умови та вартість їх забезпечення. Результатом консультації може бути рішення відкласти участь або обрати інший конкурс. Такий висновок має економічну цінність, якщо запобігає витратам на неприйнятну заявку. Натомість орієнтація консультанта виключно на кількість подань створює ризик участі у програмах, які не відповідають реальним потребам організації.

Якість заявки залежить від узгодженості її змісту з фактичною спроможністю заявника. На порталі Дія серед складових ухвалення рішення щодо гранту на започаткування та масштабування власної справи зазначено перевірку ділової репутації, оцінювання бізнес-плану та співбесіди [3]. Отже, переконливий текст не компенсує суперечностей у розрахунках або нерозуміння підприємцем власної бізнес-моделі. Консультант має перевіряти зв’язок між прогнозованими продажами, виробничою потужністю, чисельністю працівників і витратами. Підготовка до співбесіди повинна забезпечувати здатність заявника пояснити ці зв’язки та обґрунтувати вихідні припущення.

Проблеми бюджетування мають практичне підтвердження. М. Кобеля-Звір у дослідженні реалізації проєктів програми єРобота виокремлює затримки початку діяльності, подорожчання товарів і послуг, заміну контрагентів та потребу в додатковому фінансуванні [4]. Зазначені труднощі показують обмеженість бюджету, складеного лише за поточними цінами. Консалтинговий супровід доцільно доповнювати перевіркою строків чинності комерційних пропозицій, умов доставки, монтажу та введення обладнання в експлуатацію. Окремо потрібно визначати джерело покриття можливого подорожчання, оскільки включення резерву до грантового бюджету залежить від правил конкретної програми.

Не менш важливим є розмежування інвестиційних та поточних потреб. Придбане обладнання потребує сировини, персоналу, приміщення й обслуговування, тоді як надходження від продажів можуть розпочатися пізніше. Тому пропонуємо включати до супроводу помісячний план руху коштів із відокремленням гранту, власного внеску та операційних платежів. У рекомендаціях, розміщених на порталі Дія, увагу приділено деталізації доходів і витрат та розумінню заявником зобов'язань щодо працевлаштування і податків [5]. Практичним результатом роботи консультанта має бути визначення періодів можливого дефіциту коштів і погодження способу їх фінансування.

Організацію супроводу вважаємо доцільним будувати навколо конкретних результатів: висновку про відповідність програмі, перевіреного бюджету, комплекту документів і календаря виконання зобов'язань. Консультант відповідає за якість аналізу та узгодженість матеріалів, заявник підтверджує достовірність даних і ресурсну спроможність, бухгалтер перевіряє фінансові розрахунки. У договорі потрібно визначати порядок доопрацювання заявки та обсяг допомоги після схвалення. Винагорода, прив'язана лише до суми гранту, може стимулювати завищення запиту, тому доцільно передбачати оплату за перевірювані результати окремих етапів.

Оцінювати консультанта лише за часткою перемог недостатньо: високий показник може пояснюватися відбором найбільш підготовлених клієнтів. Практичніше аналізувати причини відмов, допуск заявок до змістовного оцінювання, кількість доопрацювань і фактичне надходження коштів. Для підтриманих проєктів необхідно враховувати строки запуску, додаткові витрати та прийняття звітності. Порівняння результатів має охоплювати подібні програми й заявників зі співставною початковою готовністю. До витрат залучення слід включати оплату консультанта та робочий час власної команди; допустимість їх покриття грантом перевіряється окремо.

Консалтинговий супровід підвищує ефективність залучення грантових ресурсів тоді, коли допомагає обрати придатну програму, обґрунтувати бюджет і забезпечити готовність до виконання проєкту. Аналіз умов фінансування та труднощів грантоотримувачів свідчить про необхідність оцінювати заявку разом

із майбутніми зобов'язаннями. Практичним критерієм результативності є отримане й належно використане фінансування за контрольованих витрат на його залучення. Підтвердження окремого внеску консультанта потребує зіставлення результатів із початковими можливостями заявника.

Література

1. Міністерство економіки України. «Власна справа»: 5,5 млрд грн інвестувала держава через гранти в розвиток малого й середнього бізнесу. 13.01.2025. URL: https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=368a2ae6-0cfb-4faa-b04e-9c2c8e39063c&title=VlasnaCprava-5-5-MlrdGrnInvestuvalaDerzhavaCherezGrantiVRozvitokMalogoYSerednogoBiznesu

2. EBRD. Ukrainian innovators receive €500,000 in grants from EBRD and EU. 2024. URL: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2024/ukrainian-innovators-receive-500000-in-grants-from-ebrd-and-eu.html

3. Дія. Започаткування та масштабування власної справи. URL: https://diia.gov.ua/services/zapochatkuvannia-ta-masshtabuvannia-vlasnoi-spravy

4. Кобеля-Звір М. Використання грантових інструментів державної програми підтримки підприємництва єРобота для посилення конкурентоспроможності бізнесу на прикладі ММСП: перспективи і труднощі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-5

5. Дія. єРобота: посібник. Оновлена редакція. URL: https://diia.gov.ua/img/diia-october-prod/sites/1/Grants/_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D1%94%D0%A0%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0.pdf

Науковий керівник: Котлубай В.О., к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Федорина К.В.,

здобувачка 2-го курсу магістратури

факультету судового та міжнародного права,
Національний університет «Одеська юридична академія»

МАТЕРІАЛЬНІ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНІ СТИМУЛИ ДЛЯ ПРОЄКТНИХ КОМАНД У ДИНАМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Висока динаміка зовнішнього середовища, що виявляється в змінах ринкових умов, вимог замовників, обмежень ресурсів і формату роботи, ускладнює реалізацію проєктів. Проєктна команда має тимчасовий склад і працює в стислі строки, тому її результативність значною мірою залежить від мотивації. Традиційні інструменти, що спираються лише на оклад і разові премії, у таких умовах виявляються недостатніми, що зумовлює потребу в розвитку системи мотивації проєктної команди [1]. Актуалізація методик мотивації, які застосовують суб’єкти господарювання, є підґрунтям їхнього розвитку та привабливості для працівників [2].

З теоретичного погляду мотивованість працівника є динамічним станом, що постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, тоді як традиційні моделі мотивації нерідко спираються на матеріальні стимули «часів стабільності» й відстають від швидкості змін [3]. Для проєктної команди це означає необхідність поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів.

Особливостями проєктної роботи виступають тимчасовий склад, багатофункціональність, подвійне підпорядкування, жорсткі строки, що підсилюють вплив невизначеності на працівників. Висока динаміка середовища збільшує навантаження, ускладнює планування та розмиває ролі й відповідальність, які знижують залученість учасників. Тому цілі та практики мотивації узгоджуються на індивідуальному й командному рівнях.

Серед матеріальних інструментів розвивають гнучку змінну частину винагороди, пов'язану з досягненням етапів і результатів проєкту, а не лише з відпрацьованим часом, премії за адаптивність і внесок у вирішення нестандартних завдань. Підґрунтям для цього є система ключових показників ефективності, яка забезпечує прозорий зв'язок між результатом і винагородою.

Нематеріальні інструменти включають делегування повноважень і автономію в прийнятті рішень, розвиток компетенцій, чіткі цілі та регулярний зворотний зв'язок, публічне визнання досягнень і психологічну безпеку. Окрему роль відіграє залучення команди до обговорення змін, що зменшує спротив і підвищує готовність працювати в нових умовах. Цифрові інструменти, до яких відносимо платформи для спілкування, навчання та визнання внеску, розширюють арсенал мотивації, особливо за віддаленої роботи [3].

Розвиток системи мотивації в динамічному середовищі передбачає її регулярний перегляд. Відбувається оновлення цілей і ключових показників ефективності короткими циклами, моніторинг залученості, а саме короткі опитування, плинність, дотримання строків та індивідуалізація стимулів відповідно до потреб членів команди. Мотиваційні заходи інтегрують із системою управління ризиками та змінами проєкту, щоб вони підтримували стійкість команди в умовах нестабільності.

Таким чином ефективна мотивація проєктної команди в умовах високої динаміки зовнішнього середовища ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, прозорій системі ключових показників ефективності, розвитку компетенцій і залученні команди до змін. Регулярний перегляд і адаптація таких інструментів підвищують залученість учасників та ймовірність досягнення цілей проєкту.

Література

1. Слободянюк О. В., Примаченко І. Ф. Система мотивації в проєктному менеджменті. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 1(29). С. 549–559. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/8470/8515

2. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672

3. Семикіна М.В., Костишина А.І., Семикіна А.В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. *Центральноукраїнський науковий*

вісник. Економічні науки. 2024. Вип. 12(45). С. 7–19. URL: https://centralukraine-econ.kntu.kr.ua/econ/article/view/120

Науковий керівник: Слободянюк О.В., д.е.н., проф., професор кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

СЕКЦІЯ 3.
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННІ

Топалова І.А.,
доктор економічних наук, доцент, професор кафедри
економіки, менеджменту, обліку та фінансів
Національного університету «Одеська юридична академія»

ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ПРОГРАМНИЙ І РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД

Формування бюджету в Україні протягом тривалого часу здійснюється в умовах надзвичайної невизначеності: повномасштабна збройна агресія зумовила безпрецедентний тиск на фіскальну систему, скорочення внутрішніх податкових баз, руйнування продуктивного потенціалу окремих регіонів та одночасне зростання потреб у фінансуванні оборони і відновлення. Показовим є той факт, що у Державному бюджеті України на 2026 рік видатки на сектор оборони та безпеки становлять 2 807,1 млрд грн, або 27,2 % ВВП, що відповідає майже 60 % усіх видатків бюджету, а всі внутрішні доходи та запозичення спрямовуються виключно на зміцнення обороноздатності держави [4]. За таких умов традиційна річна, логіка складання бюджету вичерпує свій потенціал: вона не забезпечує ні передбачуваності бюджетної політики, ні зв’язку між видатками і результатами.

Повернення України до повноцінного середньострокового бюджетного планування стало одним із системних наслідків воєнних викликів. Постановою Кабінету Міністрів України від 17.06.2026 № 793 схвалено Бюджетну декларацію на 2027–2029 роки — середньостроковий фіскальний документ, що визначає засади бюджетної політики держави на наступні три роки та слугує орієнтиром для складання проєкту Державного бюджету на 2027 рік [1; 2]. Інституційне закріплення цього напряму відбулося також у схваленій 25.02.2026 Стратегії реформування системи управління публічними фінансами, у якій середньострокове бюджетне планування названо одним із ключових механізмів

забезпечення передбачуваності та послідовності управління державними фінансами [3].

Важливою змістовною новацією Бюджетної декларації на 2027–2029 роки є застосування двосценарного підходу до макрофінансового прогнозування. Базовий сценарій передбачає суттєве покращення безпекової ситуації з 2027 року, перехід економіки від етапу відновлення до стійкого зростання, розширення виробничих можливостей і нормалізацію ринку праці; сценарій стійкості враховує можливість тривалішого збереження активної фази воєнних дій та необхідність перегляду видатків сектору безпеки і оборони [2]. Саме ця сценарна логіка перетворює середньостроковий документ з декларативного на керуючий: вона задає горизонт планування для розпорядників коштів і водночас заздалегідь визначає траєкторію коригування бюджету при зміні безпекових умов. Ключові показники Бюджетної декларації на 2027–2029 роки наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Ключові показники Бюджетної декларації на 2027–2029 роки

Показник	**2027**	**2028**	**2029**
Зростання реального ВВП, %	4,5	5,3	6,7
Номінальний ВВП, трлн грн	11,53	—	14,95
Доходи державного бюджету (за повідомленням Мінфіну), трлн грн	3,01	3,42	3,73
Приріст доходів до попереднього року, млрд грн	+107,1	+409,4	+304,5
Дефіцит державного бюджету, % ВВП	—	—	5,5
Інфляція (грудень), %	8,9	—	5,1

Джерело: складено за даними [2]

Наведені дані у табл. 1 демонструють поступову фіскальну консолідацію: дефіцит державного бюджету має планомірно знизитися з 18,5 % ВВП у 2026 році до 5,5 % ВВП у 2029 році, а соціальні гарантії (мінімальна заробітна плата, прожитковий мінімум) підвищуються темпами, що випереджають інфляцію [2]. Важливо, що показники Декларації узгоджені з міжнародними партнерами та

відповідають зобов'язанням України в межах програми розширеного фінансування МВФ, нового інструменту ЄС «Позика на підтримку України на 2026–2027 роки» обсягом 90 млрд євро (Регламент ЄС 2026/467) та інструменту Ukraine Facility на 2024–2027 роки [2].

Другим структурним елементом нової логіки формування бюджету є програмно-цільовий метод (ПЦМ), який відповідно до ст. 2 Бюджетного кодексу України розуміється як метод управління бюджетними коштами для досягнення конкретних результатів із застосуванням оцінки ефективності використання коштів на всіх стадіях бюджетного процесу [5]. На відміну від постатейного (лінійного) бюджетування, ПЦМ пов'язує розподіл ресурсів не з утриманням апарату управління, а з досягненням вимірюваних цілей: програма, підпрограма, захід.

У контексті повоєнного відновлення значення ПЦМ суттєво зростає з такмх причин: обсяги ресурсів на відновлення є обмеженими, а потреби — надлишковими; значна частина видатків відновлення здійснюється за рахунок міжнародної технічної та фінансової допомоги, а донорське співтовариство вимагає саме результато-орієнтованої звітності;у Бюджетній декларації на 2027–2029 роки пріоритетом визначено продовження реформи управління публічними інвестиційними проєктами, включно з цифровізацією циклу управління та запровадженням єдиних стандартів прозорості [2].

Третьою, найменш інституціоналізованою складовою є ризик-орієнтований підхід. Під ним ми розуміємо систематичну ідентифікацію, оцінку та моніторинг фіскальних ризиків (ризиків перевиконання видатків, недоотримання доходів, зростання боргового тиску) з наступним відображенням результатів цієї оцінки у структурі бюджету: через резервні фонди, сценарні коригування, умовні видаткові зобов'язання та тригерні механізми перерозподілу ресурсів.

Практичною формою втілення такого підходу у вітчизняній практиці є:

- двосценарна структура Бюджетної декларації на 2027–2029 роки, що кодифікує реагування на ризик тривалості війни [2];

- закладений у Державному бюджеті на 2026 рік резерв коштів для оперативного реагування на надзвичайні виклики в обсязі 139 млрд грн [4];
- вимоги МВФ щодо покращення якості середньострокового планування в межах плану дій, затвердженого наказом Міністерства фінансів (Order 542) [6].

На основі узагальнення викладеного пропонуємо авторську триелементну модель ризик-орієнтованого формування бюджету в умовах повоєнного відновлення, яка поєднує: сценарний макрофінансовий прогноз як базу середньострокової рамки; програмно-цільову структуру видатків як інструмент зв'язку ресурсів з результатами відновлення; вбудований контур управління фіскальними ризиками, що включає реєстр фіскальних ризиків розпорядників коштів, тригерні правила коригування видатків при зміні сценарію, а також обов'язкову публічну звітність про реалізацію ризиків. Перевага такої моделі полягає в тому, що вона не потребує революційних змін законодавства, а передбачає послідовне «вбудовування» ризикової аналітики в уже створені інститути: Бюджетну декларацію, паспорт бюджетної програми, план розвитку.

Отже, формування бюджету в умовах повоєнного відновлення України відбувається в межах нової бюджетної архітектури, трьома опорами якої є середньострокове бюджетне планування, програмно-цільовий метод і ризик-орієнтований підхід. Бюджетна декларація на 2027–2029 роки із траєкторією поступового скорочення дефіциту з 18,5 % до 5,5 % ВВП та двосценарним прогнозом демонструє перехід від реактивного до стратегічного бюджетування.

Література

1. Про схвалення Бюджетної декларації на 2027–2029 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 17.06.2026 № 793. URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_declaration_for_20272029-938

2. Бюджетна декларація на 2027–2029 роки: курс на стабільність та відновлення : офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: https://mof.gov.ua

3. Про схвалення Стратегії реформування системи управління публічними фінансами : розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.02.2026 № 217-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/217-2026-p

4. Бюджет 2026: 100 % доходів – на оборону країни. Мін. фін. України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/biudzhet-2026_100_dokhodiv__na_oboronu_kraini-5461

5. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17

6. Ukraine: Seventh Review Under the Extended Fund Facility, Requests for Modification of a Performance Criterion, Rephasing of Access, and Financing Assurances Review : IMF Country Report. 2025. URL: https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2025/078/article-A001-en.xml

7. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі на рівні Міністерства фінансів України та головних розпорядників коштів державного бюджету. Київ, 2016. URL: https://mof.gov.ua/storage/

Агапова Д.О.

здобувачка 3 курсу

факультету судового та міжнародного права

Національний університет «Одеська юридична академія»

ОБЛІКОВА ІНФОРМАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ БІЗНЕСОМ

В умовах динамічного розвитку ринкового середовища, глобалізації економічних процесів та стрімкої цифровізації ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності будь-якого бізнесу стає ефективність його системи управління. Будь-який управлінський вплив на всіх рівнях ієрархії організації базується на своєчасній, достовірній, повній та релевантній інформації [4]. Серед різноманітних інформаційних ресурсів, які циркулюють на підприємстві (технічних, технологічних, маркетингових, кадрових), центральне місце посідає облікова інформація. Вона виступає фундаментальним базисом для забезпечення безперервності виробничого процесу, здійснення контролю за використанням усіх

видів ресурсів та об’єктивної оцінки кінцевих результатів господарської діяльності [1].

Сучасна система управління бізнесом є складною, багаторівневою та динамічною структурою, яка потребує постійного надходження різнопланових даних. Облікова інформація інтегрує в собі показники фінансового, управлінського, податкового та статистичного обліку, формуючи єдиний комплексний масив даних. Завдяки цьому керівництво отримує можливість не лише констатувати поточний стан справ в організації, а й прогнозувати майбутні тенденції розвитку та приймати обґрунтовані превентивні рішення [4].

Важливим аспектом ефективного використання облікової інформації є її поділ на фінансову та управлінську складові, кожна з яких виконує специфічні завдання в контурі управління підприємством. Фінансовий облік забезпечує систематизацію та узагальнення даних про фінансово-господарський стан підприємства для зовнішніх стейкхолдерів – інвесторів, кредиторів, податкових органів, партнерів та контрагентів. Натомість управлінський облік повністю орієнтований на внутрішні потреби менеджменту вищої та середньої ланки. Він дозволяє деталізувати витрати за центрами відповідальності, здійснювати калькулювання собівартості продукції чи послуг у режимі реального часу та забезпечує керівників аналітичною базою для оптимізації бізнес-процесів [3].

На практиці якість управлінських рішень безпосередньо залежить від принципів формування інформаційної бази. До основних вимог, яким повинна відповідати сучасна облікова інформація, належать оперативність, достовірність, повнота, адресність та корисність [2]. Затримка в надходженні даних або їхня недостовірність здатні призвести до стратегічних прорахунків, втрати ринкових позицій та фінансових збитків.

Особливої актуальності набуває проблема подолання інформаційного перевантаження менеджерів. Умови сучасного бізнесу характеризуються надлишковим потоком даних, у якому керівнику важко виокремити головні, критично важливі індикатори ефективності (KPI). У зв’язку з цим облікова система повинна виконувати фільтруючу та синтезуючу функції, трансформуючи

первинні масиви цифр у зручні для сприйняття аналітичні панелі, зведені таблиці та графічні індикатори, що відображають реальний пульс підприємства [3].

Важливим еволюційним етапом у розвитку облікових систем стало масове впровадження інноваційних інформаційних технологій та інтегрованих корпоративних систем управління, таких як ERP-платформи (Enterprise Resource Planning) [4]. Якщо раніше підрозділи підприємства (бухгалтерія, відділ збуту, виробництво, склад) працювали в ізольованих інформаційних середовищах, що призводило до дублювання даних та розбіжностей у звітності, то сучасні цифрові рішення об'єднують усі бізнес-процеси в єдиний інформаційний простір [1]. Це забезпечує синхронізацію потоків даних і гарантує, що кожне управлінське рішення спирається на актуальну й узгоджену інформацію з усіх ланок підприємства.

Завдяки автоматизації рутинних операцій зникає потреба у виконанні механічної роботи з перенесення цифр з первинних документів у реєстраційні регістри. Бухгалтери та аналітики отримують можливість зосередитися на виконанні експертних завдань: прогнозуванні фінансових ризиків, моделюванні бюджетів та розробці рекомендацій щодо оптимізації витрат. Крім того, хмарні технології та мобільні додатки забезпечують менеджменту віддалений доступ до ключових показників діяльності підприємства в режимі 24/7, що є критично важливим в умовах швидких ринкових змін та дистанційної роботи.

Водночас процеси цифровізації та глобалізації облікових систем створюють нові виклики для бізнес-структур, зокрема в галузі інформаційної безпеки. Отже, облікова інформація є фундаментальним стратегічним ресурсом системи управління сучасним підприємством. Її якість, повнота, достовірність та своєчасність безпосередньо визначають адекватність прийнятих управлінських рішень і загальну траєкторію розвитку бізнесу в умовах ринкової невизначеності. Трансформація обліку з традиційної ретроспективної фіксації фактів у сучасний аналітичний центр дозволяє керівництву ефективно управляти ресурсами та прогнозувати майбутні тенденції.

Впровадження новітніх інформаційних технологій, ERP-систем та інструментів бізнес-аналітики відкриває нові можливості для оптимізації

інформаційних потоків і забезпечення безперервності бізнес-процесів. Водночас успішне функціонування обліково-інформаційної системи вимагає постійного вдосконалення методів внутрішнього контролю, підвищення рівня захисту даних та адаптації персоналу до роботи з цифровими інструментами.

Література

1. 1.Пушкар М. С. Теорія і методологія обліку: підручник. Тернопіль: Карт-бланш, 2020. 338 с.
2. 2.Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 566 с.
3. 3.Нападовська Л. В. Управлінський облік: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 535 с.
4. 4.Малюга Н. М. Бухгалтерський облік в Україні: теорія та методологія. Житомир: ЖДТУ, 2022. 480 с.

Науковий керівник: Візіренко С.В., к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Безштанковська Маргарита Олегівна

здобувачка 3 курсу

спеціальності 071 «Облік і оподаткування»,

Національний університет «Одеська юридична академія»

РОЛЬ ДПС УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Державна податкова служба України є центральним виконавчим органом, що реалізує державну податкову політику та забезпечує надходження податків і зборів до бюджетів усіх рівнів. В умовах воєнного стану, коли фіскальна стійкість держави набуває критичного значення для фінансування обороноздатності країни та соціальних програм, роль ДПС у системі податкового менеджменту суттєво зростає. Податковий менеджмент як система управління податковими відносинами охоплює планування, організацію, регулювання і контроль у сфері оподаткування, а ДПС виступає ключовим інституційним суб'єктом реалізації цих

функцій на рівні держави. Дослідження ролі ДПС України в системі державного податкового менеджменту дозволяє виявити як наявні здобутки, так і проблеми, що потребують вирішення для підвищення ефективності податкового адміністрування [1, с. 10].

Категоріальний апарат податкового менеджменту є предметом наукової дискусії, в рамках якої дослідники по-різному визначають співвідношення понять «податковий менеджмент», «податкове адміністрування» та «управління оподаткуванням». Частина науковців розглядає ці поняття як синонімічні, інші наполягають на їх розмежуванні. Зокрема, управління оподаткуванням охоплює широке коло відносин, пов'язаних із формуванням і реалізацією податкової політики держави, тоді як податкове адміністрування є вужчим поняттям, що стосується безпосередньої практичної діяльності контролюючих органів із забезпечення виконання платниками їхніх податкових обов'язків. Державний податковий менеджмент у цьому контексті постає як системна управлінська діяльність держави у сфері оподаткування, що реалізується через відповідні інститути, серед яких ДПС відіграє провідну роль [2, с. 45].

Теоретичні засади системи державного податкового менеджменту передбачають виокремлення його структурних елементів і функцій. Дослідники визначають державний податковий менеджмент як цілеспрямовану діяльність органів державної влади щодо управління податковими потоками з метою забезпечення фіскальних потреб держави та регулятивного впливу на економічні процеси. У структурі державного податкового менеджменту виокремлюються такі підсистеми: податкове планування і прогнозування; нормативно-правове забезпечення; організація адміністрування податків; податковий контроль і аналіз; управління податковим боргом. ДПС України є основним операційним суб'єктом реалізації більшості з цих підсистем, що визначає її системоутворювальну роль у державному податковому менеджменті.

Правову основу організації та діяльності ДПС України становить насамперед Податковий кодекс України, прийнятий 2 грудня 2010 року № 2755-VI. Цей фундаментальний кодифікований акт визначає повноваження контролюючих органів у сфері адміністрування податків і зборів, встановлює права та обов'язки

платників податків і контролюючих органів, регулює порядок проведення перевірок, оскарження рішень контролюючих органів та притягнення до відповідальності за порушення податкового законодавства. Положення Податкового кодексу України є правовою основою для реалізації ДПС усіх функцій у системі податкового менеджменту – від реєстрації платників податків до застосування заходів примусового стягнення податкового боргу [3].

Інституційний статус ДПС України визначається Постановою Кабінету Міністрів України від 6 березня 2019 року № 227 «Про Державну податкову службу України», яка затвердила Положення про ДПС. Відповідно до цього документа, ДПС є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів. Постанова визначає завдання, функції та повноваження ДПС, її структуру, порядок організації роботи та взаємодії з іншими органами державної влади. Серед ключових завдань ДПС у системі податкового менеджменту виокремлюються: реалізація державної податкової політики; здійснення адміністрування податків, зборів і платежів; організація боротьби з податковими правопорушеннями; надання платникам податкових послуг [4].

Організаційна структура ДПС України побудована за функціонально-територіальним принципом і складається з центрального апарату та територіальних органів, утворених як відокремлені підрозділи єдиної юридичної особи. Це забезпечує єдність управління, усунення дублювання функцій та підвищення ефективності податкового адміністрування. Узагальнену структуру ДПС України представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Організаційна структура Державної податкової служби України

Рівень	**Склад**
Керівництво ДПС	Голова ДПС; перший заступник Голови; заступники Голови (за напрямами діяльності)
Центральний апарат ДПС	Департаменти та самостійні підрозділи апарату
Основні функціональні департаменти	Департамент оподаткування юридичних осіб; Департамент оподаткування фізичних осіб; Департамент податкового аудиту; Департамент по роботі з податковим боргом; Департамент контролю

	за підакцизними товарами; Департамент трансфертного ціноутворення; Департамент управління ризиками; Департамент економічного аналізу; Департамент методології
Сервісні та забезпечувальні департаменти	Департамент податкових сервісів; Департамент інформаційних технологій; Інформаційно-довідковий департамент; Департамент правового забезпечення; Департамент оскарження рішень контролюючих органів; Департамент міжнародного співробітництва
Внутрішній контроль та забезпечення	Департамент організації роботи Служби; Департамент забезпечення відомчого контролю; Департамент внутрішнього аудиту; Департамент з питань запобігання та виявлення корупції; Департамент персоналу; Департамент фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку; Департамент інфраструктури та господарського забезпечення; Режимно-секретне управління; Мобілізаційний відділ
Територіальні органи ДПС	Головні управління ДПС в областях, м. Києві, а також у Херсонській області, АР Крим та м. Севастополі (25 ГУ); 5 міжрегіональних управлінь ДПС по роботі з великими платниками податків (Центральне, Східне, Західне, Південне, Північне)
Принцип побудови	Єдина юридична особа: центральний апарат + територіальні органи як відокремлені підрозділи (без статусу юридичних осіб). Діяльність спрямовується і координується КМУ через Міністра фінансів

Джерело: Складено автором на основі [3-5]

Таким чином, ДПС України відіграє системоутворювальну роль у державному податковому менеджменті, реалізуючи функції адміністрування податків, контролю за дотриманням податкового законодавства, управління податковим боргом та надання сервісних послуг платникам. Ефективність виконання ДПС цих функцій визначається якістю правового забезпечення її діяльності, рівнем інституційної спроможності та ступенем впровадження сучасних технологій і методів управління. Подальший розвиток ролі ДПС у системі податкового менеджменту має здійснюватися у напрямку посилення сервісної складової, підвищення рівня цифровізації адміністративних процесів та наближення стандартів роботи до вимог європейської практики податкового адміністрування.

Література

1. Босенко А. В. Управління оподаткуванням: характеристика категоріального апарату. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2023. Вип. 9 (42). С. 7–19.

2. Євтушевська О. О., Лагодієнко Н. В., Іванченкова Л. В. Теоретичні засади системи державного податкового менеджменту. *Науковий вісник Чорноморського національного університету імені Петра Могили*. 2022. Т. 370, № 1. С. 44–49.

3. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 13–17. Ст. 112 (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17

4. Про Державну податкову службу України : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.03.2019 № 227. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2019-%D0%BF

5. Кібік О.М., Візіренко С.В.,Топалова І.А. ПДФО та військовий збір при поверненні внесків до додаткового капіталу: обліково-податкові аспекти та податкове адміністрування. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор», 2026. №4(87). С. 180-187. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.87-25

Науковий керівник: Топалова Ірина Анатоліївна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА»

Клименко В.І.

здобувач 3 курсу

факультету судового і міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Цифровізація податкового адміністрування є одним із ключових напрямів модернізації податкової системи України в умовах воєнного стану, цифрової трансформації економіки та євроінтеграційних процесів. Її значення полягає у спрощенні взаємодії між платниками податків і державою, підвищенні ефективності податкового контролю, скороченні адміністративних витрат та створенні умов для добровільного дотримання податкового законодавства.

Сучасний етап цифровізації податкового адміністрування в Україні характеризується розширенням електронних сервісів Державної податкової служби України (ДПС). Важливим інструментом взаємодії платників податків із контролюючими органами є Електронний кабінет платника податків, який забезпечує подання податкової звітності, перегляд інформації про стан розрахунків із бюджетом, реєстрацію податкових накладних, отримання довідок і листування з органами ДПС [1].

Важливою складовою цифровізації є електронний документообіг у сфері податку на додану вартість. Відповідно до статті 201 Податкового кодексу України податкові накладні складаються в електронній формі та підлягають реєстрації в Єдиному реєстрі податкових накладних (ЄРПН) у встановленому законодавством порядку [4]. Електронний формат забезпечує фіксацію результатів оброблення документів, дає змогу оперативно отримувати квитанції та створює інформаційну основу для податкового контролю. Водночас належне функціонування системи залежить від стабільності її технічної роботи, своєчасності реєстрації документів і правильності поданих даних.

Перспективним напрямом розвитку цифрового податкового контролю є впровадження електронного аудиту (е-аудиту) із використанням стандартного аудиторського файлу SAF-T UA. Такий файл призначений для структурованого подання даних бухгалтерського обліку в стандартизованому електронному форматі, що створює передумови для автоматизованого аналізу господарських операцій і підвищення результативності контрольно-перевірочної роботи. Розвиток е-аудиту передбачений Національною стратегією доходів до 2030 року [2]. Його практична реалізація потребує належної технічної підготовки платників, удосконалення програмного забезпечення, забезпечення якості облікових даних і чіткого визначення процедур використання отриманої інформації. Отже, цифровий аудит має розглядатися не лише як інструмент контролю, а й як засіб підвищення прозорості податкових відносин.

Подальший розвиток цифрового податкового адміністрування пов’язаний із реалізацією Плану цифрового розвитку ДПС до 2030 року та положень Національної стратегії доходів до 2030 року [3]. Серед пріоритетів –

автоматизація адміністративних процедур, удосконалення інформаційного обміну, розвиток ризик-орієнтованого підходу до податкового контролю, інтеграція інформаційних систем із системами Європейського Союзу та посилення кібербезпеки. Використання технологій Big Data і штучного інтелекту може розширити можливості аналітичного опрацювання інформації, виявлення нетипових операцій і прогнозування податкових ризиків. Водночас застосування таких технологій має супроводжуватися належним захистом персональних і комерційних даних, контролем якості алгоритмів та можливістю перевірки обґрунтованості рішень, які впливають на права платників податків.

Попри досягнутий прогрес, цифровізація податкового адміністрування супроводжується низкою проблем. До них належать нерівномірний рівень цифрових компетентностей платників, технічні збої, кіберзагрози, складність окремих електронних процедур і недостатня прозорість деяких алгоритмів оцінювання ризиків. Вирішення цих проблем потребує не лише технологічної модернізації, а й удосконалення нормативного регулювання, підвищення якості консультаційної підтримки та розвитку цифрової грамотності платників податків.

На нашу думку, подальше вдосконалення податкового адміністрування доцільно здійснювати за такими напрямами: розширення функціональності електронних сервісів за принципом «єдиного вікна»; забезпечення стабільності та безпеки інформаційних систем; підвищення прозорості процедур автоматизованого моніторингу; поетапне впровадження е-аудиту з урахуванням технічних можливостей платників; розвиток автоматизованого обміну даними між державними органами; посилення захисту прав платників податків у цифровому середовищі.

Отже, цифровізація податкового адміністрування в Україні є важливим чинником модернізації податкової системи, підвищення якості державних послуг і зміцнення податкової дисципліни. Розвиток електронних сервісів, автоматизованого моніторингу та е-аудиту створює передумови для переходу до більш оперативного й аналітично обґрунтованого контролю. Водночас ефективність цифрової трансформації залежить від збалансованого поєднання технологічних інновацій, інформаційної безпеки, прозорості процедур і

дотримання прав платників податків. Реалізація цих принципів сприятиме підвищенню довіри до податкових органів, розвитку добровільного дотримання податкового законодавства та створенню сприятливих умов для економічного відновлення України.

Література

1. Електронний кабінет платника податків: офіційний портал Державної податкової служби України. URL: https://cabinet.tax.gov.ua

2. Національна стратегія доходів до 2030 року : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 № 1218-р. URL: https://www.kmu.gov.ua

3. План цифрового розвитку Державної податкової служби України до 2030 року. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/План%20цифрового%20розвитку%20ДПС%20України%20(1).PDF

4. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (редакція станом на 2026 рік). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17

Науковий керівник: Візіренко С.В. к.е.н., доц. кафедри економіки, менеджменту НУ «ОЮА».

Кунц А.

здобувачка 3 курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Податкова система України перебуває на етапі трансформації, зумовленої впливом воєнного стану, євроінтеграційних процесів і цифровізації економіки. Її ефективність є важливою передумовою забезпечення фінансової стійкості держави, фінансування оборонних потреб, підтримки підприємницької діяльності та післявоєнного відновлення економіки. Водночас податкова політика має враховувати необхідність збереження справедливого розподілу податкового

навантаження, розширення бази оподаткування та забезпечення стабільності податкового законодавства. Це зумовлює актуальність дослідження сучасних тенденцій розвитку податкової системи України.

Однією з ключових тенденцій є адаптація податкової політики до умов воєнного стану. Із 2022 року запроваджувалися тимчасові податкові послаблення, спрямовані на підтримку підприємництва, забезпечення безперервності господарської діяльності та зменшення фінансового навантаження на окремі категорії платників. Прикладом стало запровадження особливого режиму оподаткування для платників єдиного податку третьої групи за ставкою 2 % доходу, який діяв із 1 квітня 2022 року до 1 серпня 2023 року. Його застосування сприяло адаптації частини суб'єктів господарювання до кризових умов, однак скасування режиму засвідчило необхідність узгодження антикризових заходів із довгостроковими цілями податкової політики. Водночас тимчасові пільги можуть спричиняти нерівномірний розподіл податкового навантаження та звужувати податкову базу, що потребує оцінювання їхньої результативності й обґрунтованості [1]. Отже, важливим завданням держави є поєднання адресної підтримки платників із забезпеченням достатніх бюджетних надходжень.

Другою тенденцією є гармонізація податкового законодавства з правом Європейського Союзу. Євроінтеграційний курс України передбачає поступове наближення національних норм до європейських підходів у сфері оподаткування, зокрема щодо податку на додану вартість, акцизного оподаткування та адміністративної співпраці. Важливим напрямом є також реалізація міжнародних стандартів протидії розмиванню податкової бази та переміщенню прибутків, посилення прозорості міжнародних операцій і вдосконалення правил трансфертного ціноутворення. Такі зміни мають сприяти зменшенню можливостей для ухилення від оподаткування, підвищенню передбачуваності податкового середовища та інтеграції України до європейського економічного простору.

Третьою важливою тенденцією є цифровізація податкового адміністрування. Розвиток електронних сервісів Державної податкової служби України, функціонування Електронного кабінету платника податків, електронне

адміністрування ПДВ і використання системи моніторингу критеріїв оцінки ризиків під час реєстрації податкових накладних формують сучасну цифрову інфраструктуру податкових відносин. Цифрові інструменти спрощують подання звітності, скорочують витрати часу на виконання податкових процедур і створюють можливості для оперативнішого опрацювання інформації. Науковці також відзначають потенціал цифрових інновацій у підвищенні прозорості фіскальної політики та запобіганні корупційним проявам. Проте результативність цифровізації залежить від надійності інформаційних систем, захисту даних, кіберстійкості та доступності електронних сервісів для різних категорій платників. Окремої уваги потребує забезпечення обґрунтованості автоматизованих рішень і можливості їх оскарження.

Четвертою тенденцією є трансформація податкового контролю та посилення ризик-орієнтованого підходу. В умовах воєнного стану порядок проведення податкових перевірок зазнавав змін, зокрема встановлювалися тимчасові обмеження та винятки для окремих видів контрольних заходів. Подальший розвиток податкового контролю пов’язаний із використанням аналітичних інструментів, автоматизованим опрацюванням податкової інформації, удосконаленням відбору платників для перевірок і розвитком електронного аудиту. Такий підхід дає змогу зосереджувати контрольні ресурси на операціях із підвищеним рівнем ризику та раціональніше використовувати можливості податкових органів [2]. Водночас оцінювання ризиків не повинно автоматично ототожнюватися з наявністю податкового порушення. Важливими умовами ефективного контролю залишаються об’єктивність критеріїв, прозорість процедур, пропорційність контрольних заходів і дотримання прав платників податків.

Визначені тенденції є взаємопов’язаними: фіскальна адаптація забезпечує реагування на невідкладні потреби держави, євроінтеграція формує стратегічні орієнтири реформування, а цифровізація створює інструменти вдосконалення адміністрування та контролю. Водночас реалізація цих напрямів потребує узгодженої податкової політики, здатної поєднати бюджетні потреби з інтересами бізнесу та громадян.

Отже, сучасний розвиток податкової системи України характеризується поєднанням антикризових заходів, євроінтеграційної гармонізації, цифровізації адміністрування та трансформації податкового контролю. Подальше реформування має ґрунтуватися на системному підході, який передбачає забезпечення фіскальної стійкості держави, справедливого розподілу податкового навантаження, прозорості процедур і захисту прав платників. Реалізація зазначених пріоритетів сприятиме формуванню стабільного податкового середовища, підвищенню добровільного дотримання податкового законодавства та створенню передумов для відновлення й довгострокового розвитку економіки України.

Література

1. Бурковська А.В., Терянік Д.О. Податкові пільги в Україні на період воєнного стану. *Modern Economics.* 2024. № 45. С. 27-32. URL: https://doi.org/10.31521/modecon.V45(2024)-04

2. Жаворонок А.В., Щур Р.І. Податковий контроль як інструмент підвищення ефективності податкового менеджменту в умовах воєнного стану. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2026. Т. 25. № 1 (62). С. 162-174.

Науковий керівник: Візіренко С.В., к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Орловський І.Є.,

здобувач 3 курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА СТРУКТУРУ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ

Повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році докорінно змінило структуру державних фінансів України. Формування та виконання державного бюджету в

умовах воєнного стану вимагає безпрецедентного залучення ресурсів для забезпечення сектору безпеки й оборони при одночасному виконанні базових соціальних зобов'язань держави. У зв'язку з цим виникає глибока трансформація видаткової та дохідної частини кошторису, питання стійкості бюджетної системи, в свою чергу, набуває критичного значення. Метою роботи є аналіз впливу воєнного стану на структуру державного бюджету України та визначення ключових ризиків і викликів його формування у 2023-2025 роках.

Проблематику адаптації фінансової системи України до умов війни та безпекових викликів досліджують багато вітчизняних науковців. Зокрема, Т. В. Берданова та О. І. Барановський аналізували макроекономічну стабільність та макрофінансові ризики в умовах воєнного стану [5]. Дослідження Т. О. Грищенко та В. М. Федосова присвячені питанню ефективності мобілізації внутрішніх фінансових ресурсів та керування державним боргом [4]. Водночас у сучасних реаліях аналіз залучення міжнародної допомоги та структурної перебудови видатків залишається предметом активних дискусій експертів KSE Institute [3] фахівців Міністерства фінансів України [1] та Національного банку України [2].

Динаміка основних показників державного бюджету України у 2023-2025 рр. свідчить про значне зростання загальних обсягів видатків та утримання хронічно-високого рівня дефіциту (табл. 1).

Аналіз аналітичних даних свідчить, що пріоритетом формування видаткової частини є забезпечення безпеки й оборони, частка яких у структурі видатків перевищила 50-56% у 2024-2025 рр.

Таблиця 1

Динаміка основних показників державного бюджету України у 2023-2025 рр. (млрд грн.)

Показник	2023	2024	2025
Доходи (без урахування грантів)	1656,0	1762,3	2064,1
Видатки (загальний та соціальні фонди)	4014,7	3309,0	3938,2
Дефіцит державного бюджету	1334,3	1571,1	1640,0
Видатки на безпеку та оборону	1843,2	1690,0	2223,0

Частка видатків на оборону у видатках (у відсотках)	45,9%	51,1%	56,4%

Джерело: складено на основі даних Міністерства фінансів України та НБУ

Враховуючи вимоги міжнародного права та умов партнерів, усі видатки на грошове забезпечення військовослужбовців, закупівлю озброєння та техніки покриваються виключно за рахунок власних внутрішніх ресурсів - податкових надходжень, неподаткових доходів та залучення коштів від продажу військових облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП).

Водночас ключовою вимогою та викликом є покриття цивільних і соціальних видатків (пенсії, медицина, освіта, соціальний захист). Оскільки власних податкових надходжень недостатньо для покриття загального обсягу потреб, сформувався значний вертикальний дисбаланс, який компенсується за рахунок зовнішнього пільгового фінансування (кредитів та грантів від ЄС у межах Ukraine Facility, МВФ, США та інших міжнародних інституцій).

Ключові виклики формування державного бюджету в сучасних умовах включають [6]:

1. Високу чутливість до ритмічності міжнародної допомоги: будь-які затримки у надходженні зовнішніх трансфертів створюють ризики для своєчасності виконання соціальних зобов'язань.
2. Зростання боргового навантаження: значна частка залучених коштів надається у формі пільгових кредитів, що збільшує обсяг державного боргу та витрати на його обслуговування у майбутньому.
3. Обмеженість розширення податкової бази: підвищення податкового тиску в умовах рецесії окремих галузей економіки вимагає точкових балансуючих рішень, щоб не стримувати ділову активність бізнесу.

Таким чином, формування державного бюджету України в умовах війни має чітко виражений оборонно-соціальний характер. Власні доходи держави повністю спрямовуються на забезпечення оборонного сектору, тоді як виконання соціальних функцій критично залежить від зовнішнього фінансування. Подальша стабілізація бюджетної системи потребує розширення внутрішнього фіскального потенціалу, підвищення ефективності адміністрування податків, запровадження

жорсткого контролю за цільовим використанням видатків та продовження прогнозованої співпраці з міжнародними партнерами.

Література

1. Міністерство фінансів України. Інформація про виконання державного бюджету України за 2023-2025 рр. URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_execution](https://mof.gov.ua/uk/budget_execution.

2. Національний банк України. Інфляційний звіт (актуальні випуски 2024-2025.URL:https://mof.gov.ua/uk/budget_execution](https://mof.gov.ua/uk/budget_executionhttps://bank.gov.ua/ua/monetary/stage/inflation-reports](https://bank.gov.ua/ua/monetary/stage/inflation-reports

3. KSE Institute. Огляд державного бюджету України в умовах воєнного стану. URL: https://kse.ua/ua/kse-research/](https://kse.ua/ua/kse-research/

4. Рахункова палата України. Звіти про результати аналізу виконання закону про державний бюджет України. URL: https://rp.gov.ua/%5d(https:/rp.gov.ua

5. Барановський О. І. Фінансова безпека держави в умовах воєнного стану: монографія. Київ, 2023. С. 112-125.

6. Кібік О.М., Візіренко С.В.,Топалова І.А. ПДФО та військовий збір при поверненні внесків до додаткового капіталу: обліково-податкові аспекти та податкове адміністрування. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор», 2026. №4(87). С. 180-187. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.87-25

Науковий керівник: Топалова І.А., д.е.н., доц., професор кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Протеняк С.Є.,

Студентка 3 курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ФІНАНСОВА АВТОНОМІЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ВИКЛИКИ ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ

Реформа децентралізації, започаткована у 2014 році, суттєво розширила фінансові можливості органів місцевого самоврядування. Територіальні громади отримали стабільну частку податку на доходи фізичних осіб (60 %, тимчасово – 64%), місцеві податки та збори, а також право самостійно формувати й виконувати бюджети. Водночас в умовах повномасштабної війни та структурних диспропорцій розвитку територій питання реальної фінансової автономії місцевих бюджетів залишається дискусійним. Метою роботи є аналіз сучасного стану фінансової самостійності місцевих бюджетів України та визначення ключових викликів їхньої залежності від державної підтримки.

Проблеми фінансової автономії місцевих бюджетів та міжбюджетних відносин активно досліджували вітчизняні науковці. Зокрема, І. О. Луніна обґрунтувала теоретичні засади фінансової незалежності органів місцевого самоврядування та довела, що самостійність визначається не загальними ресурсами території, а коштами, які реально перебувають у розпорядженні місцевої влади [5]. О. П. Кириленко та В. І. Кравченко аналізували структуру доходів місцевих бюджетів і механізми горизонтального вирівнювання [6]. Т. Г. Бондарук та Н. В. Проць досліджували вплив бюджетної децентралізації на фінансову спроможність громад [7]. У сучасних умовах питання залежності місцевих бюджетів від державних трансфертів розглядають О. В. Сунцова, А. І. Крисоватий та інші дослідники, акцентуючи увагу на фіскальних дисбаланцах, посилених війною.

Динаміка доходів місцевих бюджетів України у 2023–2025 рр. свідчить про зростання абсолютних обсягів ресурсів при збереженні суттєвої ролі міжбюджетних трансфертів (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка доходів місцевих бюджетів України у 2023 – 2025 рр. (млрд., грн.)

Показник	2023	2024	2025
Загальні доходи (з трансфертами)	652,6	679,5	784,3
Власні доходи (без трансфертів)	475,2	491,6	554,4
Міжбюджетні трансферти	177,4	187,9	229,9
Частка трансфертів, %	27,2	27,7	29,3

Джерело: складено за даними [1 – 3]

За підсумками 2025 року податкові надходження сформували основу ресурсної бази – понад 500 млрд грн (близько 64%). Головним джерелом власних доходів залишається податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) – 300,3 – 300,4 млрд грн, або 38 – 39% загальних доходів [2; 3]. Частка власних доходів у структур місцевих бюджетів зросла до 70 – 74% у 2025 році, що формально свідчить про посилення фінансової спроможності громад [3].

Разом із тим міжбюджетні трансферти зберігають вагому роль (26 – 30% доходів). Основну їх частину становлять цільові субвенції (зокрема освітня), а також базова та додаткова дотації. Таким чином, попри зростання абсолютних обсягів власних доходів, система місцевих фінансів продовжує функціонувати з елементами значної державної підтримки.

Сучасний стан фінансової автономії характеризується глибокою територіальною нерівномірністю. Індустріально розвинені та приміські громади формують значні власні ресурси часто виступають донорами через реверсну дотацію. Натомість значна частина сільських, малих і особливо прифронтових громад критично залежать від базової дотації [1; 4]. Залишки коштів на рахунках місцевих бюджетів станом на початок жовтня 2026 року досягли 188. Млрд грн, проте ці ресурси концентруються переважно в бюджетах великих міст і окремих заможних громад [4].

Ключові виклики залежності від державної підтримки пов’язані з кількома взаємопов’язаними чинниками. Власні доходи багатьох громад залишаються недостатніми для повного покриття делегованих повноважень, що формує

вертикальний фіскальний дисбаланс і змушує державу компенсувати розрив через трансферти. Висока концентрація надходжень від ПДФО, який у зазначеній частині громад забезпечує понад половину власних доходів, робить бюджети вразливими до змін у зайнятості населення щодо розподілу [8]. Механізм горизонтального вирівнювання також є недосконалим- базова дотація покриває лише частину фіскального розриву, залишаючи слабкі громади у стані фінансового дефіциту [1]. В умовах воєнного стану додатково проявляються наслідки централізації окремих видатків та обмежень казначейських платежів, які зменшують реальну самостійність органів місцевого самоврядування навіть за наявності коштів на рахунках [1; 4]. Крім того, місцеві податки та неподаткові надходження, попри певне зростання, поки що не здатні компенсувати залежність від ПДФО і міжбюджетних трансфертів для більшості громад [2; 3; 8].

Отже, фінансова автономія місцевих бюджетів України має формально – правовий характер і підкріплена зростанням власних доходів, проте фактично залишається обмеженою. Значна частина територіальних громад продовжує функціонувати в режимі залежності від державних трансфертів. Подальше зміцнення фінансової самостійності потребує розширення податкової бази громад, удосконалення механізму горизонтального вирівнювання та стимулювання економічного розвитку слабких територій.

Важливим напрямом також має стати підвищення ефективності використання наявних ресурсів на місцевому рівні та зменшенням регіональних диспропозицій. Без комплексного підходу який поєднує фіскальні інструменти з політикою регіонального розвитку, ризики збереження високого рівня залежності державної підтримки залишатимуться суттєвими навіть у середньостроковій перспективі.

Література

1. Рахункова палата України. Стан місцевих бюджетів після повномасштабного вторгнення. URL: https://rp.gov.ua/stan-miscevix-byudzetiv-pislya-povnomasstabnogo-vtorgnennya-shho-pokazav-persii-analiz-provedenii-raxunkovoyu-palatoyu.

2. Міністерство фінансів України. Дані про виконання місцевих за 2024 – 2025 рр. URL: https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhetiv

3. Портал «Децентралізація». Бюджети громад у 2025 році: стійкість, адаптація, розвиток. URL: https://decentralization.ua/news/20555

4. KSE Institute. Доходи українських громад у 2025 році. URL: https://kse.ua/ua/about-the-school/news/dohodi-ukrayinskih-gromad-u-2025-rotsi-perevishhili-554-mlrd-grn-kse-institute/

5. Луніна І. О. Державні фінанси та реформування міжбюджетних відносин. Київ, 2006. С. 112-145.

6. Кириленко О.П. Місцеві фінанси: підручник. Тернопіль, 2015. С. 45-78.

7. Бондарук Т.Г. Місцеві фінанси : навчальний посібник. Київ, 2019. С. 34-67.Кібік О.М., Візіренко С.В.,Топалова І.А. ПДФО та військовий збір при поверненні внесків до додаткового капіталу: обліково-податкові аспекти та податкове адміністрування. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор», 2026. №4(87). С. 180-187. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.87-25

Науковий керівник: Топалова І.А., д.е.н., доцент, професор кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Саратура К.,

здобувачка 3 курсу

факультету судового та міжнародного права

Національний університет «Одеська юридична академія»

ПОДАТКОВИЙ КОНТРОЛЬ ЯК СКЛАДОВА ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Податковий контроль є одним із ключових елементів системи державного податкового менеджменту, що забезпечує дотримання платниками податкового законодавства, повноту і своєчасність надходження податків і зборів до бюджетів, а також виявлення і припинення податкових правопорушень. Ефективний податковий контроль є необхідною умовою функціонування будь-якої фіскальної системи, оскільки добровільне виконання платниками своїх обов'язків без належного контрольного механізму є недостатнім для забезпечення повноти

бюджетних надходжень. Водночас надмірний або неналежно організований контроль здатний створювати невиправдане адміністративне навантаження на бізнес і перешкоджати господарській діяльності. Пошук оптимального балансу між ефективністю контролю та забезпеченням сприятливого бізнес-середовища є одним із центральних завдань сучасного податкового менеджменту.

Теоретичні аспекти податкового контролю є предметом активної наукової дискусії, в рамках якої дослідники по-різному визначають його сутність, зміст та місце у системі фінансового контролю. Податковий контроль розглядається у широкому і вузькому розумінні: у широкому – як система заходів держави, спрямованих на забезпечення дотримання податкового законодавства всіма його суб'єктами; у вузькому – як діяльність контролюючих органів із перевірки правильності обчислення, повноти і своєчасності сплати податків конкретними платниками. До ключових ознак податкового контролю науковці відносять: державно-владний характер; спрямованість на забезпечення законності у сфері оподаткування; здійснення спеціально уповноваженими органами; використання специфічних форм і методів, закріплених у законодавстві; орієнтованість як на виявлення порушень, так і на їх попередження [1, с. 33].

Правову основу здійснення податкового контролю в Україні становить *Податковий кодекс України* від 2 грудня 2010 року № 2755-VI, який містить спеціальний розділ, присвячений податковому контролю. Кодекс визначає поняття податкового контролю як систему заходів, що вживаються контролюючими органами та координуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну фінансову політику, з метою контролю правильності нарахування, повноти і своєчасності сплати податків і зборів, а також дотримання законодавства з питань регулювання обігу готівки, проведення розрахункових та касових операцій, патентування, ліцензування та іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи. Кодекс також встановлює вичерпний перелік форм податкового контролю: облік платників податків; інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності контролюючих органів; перевірки та звірки [2].

Податковий контроль як різновид публічного контролю характеризується специфічними ознаками, що відрізняють його від інших видів державного контролю. По-перше, він здійснюється у сфері публічних фінансів і спрямований на забезпечення виконання фіскальної функції держави. По-друге, суб'єктами його здійснення є спеціально уповноважені органи – передусім Державна податкова служба України, а також митні органи у межах своєї компетенції. По-третє, об'єктом податкового контролю є діяльність платників податків, пов'язана з виконанням ними обов'язків з обчислення та сплати податків і зборів. По-четверте, результати податкового контролю можуть слугувати підставою для застосування до платників заходів відповідальності – від донарахування податкових зобов'язань до притягнення до фінансової, адміністративної чи кримінальної відповідальності [3, с. 41].

Крім того, специфіка податкового контролю проявляється у його превентивній та регулятивній ролі, спрямованій не лише на фіксацію правопорушень, але й на підвищення податкової культури та забезпечення прозорості фінансових операцій. Системний підхід до класифікації його характеристик дозволяє глибше проаналізувати межі компетенції контролюючих органів та механізми захисту прав платників податків. Детальніше ключові параметри та зміст податкового контролю систематизовано нижче (табл. 1).

Таблиця 1

Специфічні ознаки податкового контролю

Ознака	**Зміст**
Сфера здійснення	Здійснюється у сфері публічних фінансів і спрямований на забезпечення виконання фіскальної функції держави
Суб'єкти здійснення	Спеціально уповноважені органи — передусім Державна податкова служба України, а також митні органи в межах своєї компетенції
Об'єкт контролю	Діяльність платників податків, пов'язана з виконанням ними обов'язків з обчислення та сплати податків і зборів
Правові наслідки	Результати можуть слугувати підставою для застосування заходів відповідальності — від донарахування до фінансової, адміністративної чи кримінальної відповідальності

Джерело: складено автором на основі [3-5]

Внутрішній податковий контроль у системі менеджменту підприємства є самостійним напрямом корпоративного управління, що набуває дедалі більшого значення в умовах ускладнення податкового законодавства і посилення відповідальності за його порушення. На відміну від зовнішнього державного контролю, що здійснюється контролюючими органами, внутрішній податковий контроль є інструментом самого платника, спрямованим на мінімізацію податкових ризиків і забезпечення достовірності податкової звітності. Ефективна система внутрішнього податкового контролю включає: визначення відповідальних осіб за виконання податкових зобов'язань; розробку внутрішніх регламентів і процедур у сфері оподаткування; моніторинг змін у податковому законодавстві; проведення внутрішніх податкових аудитів. Така система є невід'ємною складовою ефективного корпоративного менеджменту [4].

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити такі висновки.

По-перше, податковий контроль є багатоаспектною категорією, що функціонує одночасно як елемент державного податкового менеджменту і як

складова корпоративного управління платників податків.

По-друге, внутрішній податковий контроль відрізняється від зовнішнього державного за суб'єктом та метою: він є інструментом самого платника, спрямованим на мінімізацію податкових ризиків і забезпечення достовірності податкової звітності.

По-третє, ефективна система внутрішнього податкового контролю охоплює визначення відповідальних осіб, розробку внутрішніх регламентів, моніторинг змін у законодавстві та проведення внутрішніх податкових аудитів, що робить її невід'ємною складовою ефективного корпоративного менеджменту.

Література

1. Пухальський В. В. Теоретичні аспекти податкового контролю. *Молодий вчений*. 2022. № 1 (101). С. 32–36. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-1-101-7.

2. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13–17. Ст. 112 (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 06.10.2026).

3. Білоус-Осінь Т. І. Податковий контроль як різновид публічного контролю. *Juris Europensis Scientia*. 2023. № 3. С. 40–43. DOI: https://doi.org/10.32782/chern.v3.2023.9.

4. Назарова К. С., Шушакова І. Є., Левченко Ю. Г. Внутрішній податковий контроль в забезпеченні ефективного менеджменту компанії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-2.

5. Топалова І.А., Гнатьєва Т.М. Фінансовий облік, аудит та ESG-звітність у системі податкового менеджменту аграрного підприємства. Журнал «Грааль науки», 2026. Вип. № 68. С. 632-640. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.15.05.2026.067.

Науковий керівник: Топалова І.А., д.е.н., доцент, професор кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Сінько К. І.

здобувач 2 курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет "Одеська юридична академія"

БЮДЖЕТНА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Бюджетна децентралізація відіграє ключову роль у трансформації публічного управління в Україні, створюючи фінансову основу для самостійного функціонування місцевого самоврядування. Завдяки наданню територіальним громадам власних джерел доходів і розширенню їхніх повноважень у фінансовій сфері, вони отримали змогу самостійно вирішувати важливі завдання, пов'язані з розвитком інфраструктури, освіти, медицини та благоустрою. Втім, фінансова спроможність громад залишається нерівномірною, а значна їхня частина й надалі

залежить від трансфертів із державного бюджету. Наразі в умовах воєнного стану ці труднощі загострилися через скорочення дохідної бази та зростання видатків.

Бюджетна децентралізація в Україні є тривалим процесом, що бере початок із здобуттям державою незалежності та триває донині. У її запровадженні й реалізації можна виокремити кілька етапів (рис. 1) [1].

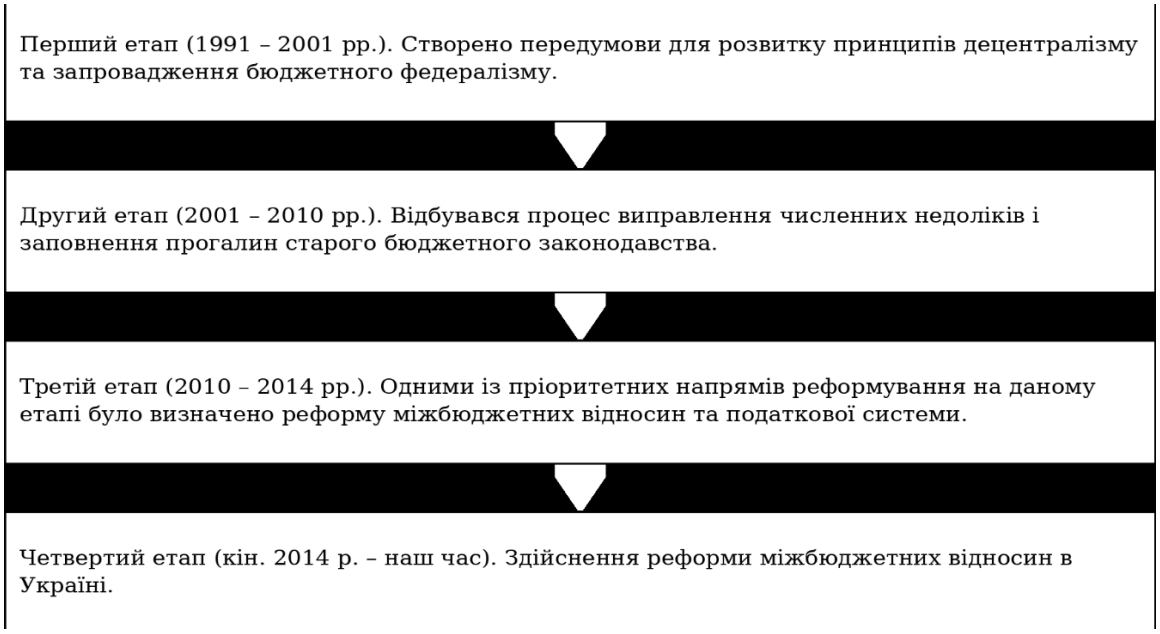


Рис. 1. Етапи реалізації бюджетної децентралізації

(складено на основі [1])

Реформа децентралізації, започаткована у 2014 році ухваленням відповідної Концепції, законів про співробітництво й добровільне об'єднання громад та змін до Бюджетного і Податкового кодексів, мала подолати надмірну централізацію, зміцнити громади й підвищити якість послуг. У 2020 році було визначено території 1470 спроможних громад із ширшими повноваженнями та власними ресурсами. Місцевим бюджетам закріпили, зокрема, 60% податку на доходи фізичних осіб, єдиного податку й податків на майно; їхні власні доходи зросли з 68,6 млрд грн у 2014 році до 267 млрд грн у 2019 році [7].

Відповідно до Бюджетного кодексу України, бюджет територіальної громади є планом формування та використання фінансових ресурсів, необхідних для виконання протягом звітного періоду завдань і функцій органами місцевого самоврядування [2].

До основних джерел формування доходів місцевих бюджетів належать податкові надходження, зокрема загальнодержавні податки, частина яких відповідно до законодавства спрямовується до місцевих бюджетів, а також місцеві податки та збори. Важливу роль відіграють кошти, отримані від діяльності підприємств і організацій, що належать територіальним громадам, плата за послуги, які надають органи місцевого самоврядування, та надходження від місцевих позик. За своєю структурою місцевий бюджет поділяється на поточний бюджет і бюджет розвитку [5].

Поточний бюджет формується переважно за рахунок податкових надходжень, зокрема податку на прибуток підприємств, податку на додану вартість, акцизного податку, державного мита, податку на доходи фізичних осіб і плати за землю. За наведеними даними, частка податку на прибуток і ПДВ становить 60–65 % загальних доходів бюджету, а надходження від оподаткування громадян — близько 5–7 %.

Бюджет розвитку наповнюється завдяки частині податкових надходжень, коштам від місцевих позик та інвестиційним субсидіям, отриманим з інших бюджетів. Ці ресурси використовуються для фінансування розвитку територіальних громад.

Оцінюючи ефективність децентралізації, варто зазначити, що однією з основних її переваг є зростання фінансових можливостей територіальних громад. У 2025 році сукупні доходи місцевих бюджетів збільшилися з 494,8 млрд грн до 554 млрд грн, тобто на 12 %. Водночас частина цього приросту пов’язана з інфляційними процесами, яка наприкінці року становила близько 8 %. Поступово змінюється і структура бюджетних надходжень: частка податку на доходи фізичних осіб зросла з 35,4 % до 37,1 %, тоді як частка трансфертів скоротилася з 32,4 % до 30,3 %. Це свідчить про посилення ролі власних доходів громад. Позитивна динаміка спостерігається й у надходженнях від податків на майно, які досягли 49,1 млрд грн, збільшившись на 15,6 %. Найбільше зростання зафіксовано в селищних і сільських громадах — на 19,2 % та 18,5 % відповідно. Крім того, обсяг коштів, спрямованих до бюджетів розвитку, зріс на 15,8 % і становив 72,79

млрд грн. Це розширює можливості громад щодо фінансування будівництва, капітальних ремонтів та інших інфраструктурних проєктів.

Важливим напрямом бюджетних видатків залишається освіта, на яку припадає 44 % усіх витрат громад. Водночас єдиний податок, обсяг надходжень від якого становить близько 60 млрд грн, посідає друге місце серед основних джерел власних доходів місцевих бюджетів [3-4].

Однією з головних проблем децентралізації залишається значна різниця у фінансових можливостях територіальних громад. Середній обсяг доходів міської громади становить 1,01 млрд грн, тоді як селищної — 200,7 млн грн, а сільської — 133,4 млн грн. Водночас близько 56 % усіх надходжень від ПДФО зосереджено в 50 найбільших громадах. Майже половина доходів місцевих бюджетів припадає на п’ять областей: Дніпропетровську, Львівську, Київську, Харківську та Одеську [8].

Ще однією проблемою є залежність значної частини громад від фінансової підтримки держави. У 2025 році в 289 громадах трансферти становили понад половину бюджетних надходжень, тоді як лише 90 громад мали їхню частку на рівні 20 % або менше. Найвища залежність від трансфертів спостерігається у східних регіонах, де їхня частка сягає 58 %, а на Півдні становить близько 50 %. У Центрі цей показник дорівнює 31 %. Це свідчить, що повна фінансова самостійність залишається доступною не для всіх громад.

Суттєвий вплив на місцеві бюджети має і повномасштабна війна, яка посилила відмінності між тиловими та прифронтовими територіями. Водночас надходження від податку на доходи фізичних осіб зростали як у прифронтових, так і в тилових громадах. У прифронтових територіях вони збільшилися з 28,7 до 31,9 млрд грн, а в тилових — зі 146,5 до 173,4 млрд грн. Проте така динаміка не усуває загальних фінансових труднощів громад, спричинених війною та нерівномірним розподілом економічних ресурсів [6].

Для підвищення фінансової самостійності громад необхідно розширювати власні джерела доходів, удосконалювати планування бюджету та ефективніше використовувати наявні кошти. Важливо також розробляти якісні інвестиційні проєкти, залучати додаткове фінансування та створювати умови, за яких малі

громади матимуть рівніші можливості доступу до державної й міжнародної допомоги.

Окрему увагу слід приділити прозорості бюджетних витрат і контролю за використанням ресурсів. Це сприятиме раціональному розподілу коштів, реалізації місцевих проєктів і зміцненню фінансової спроможності територіальних громад.

Література

1. Бедринець М. Д., Грушко Н. С. Бюджетна децентралізація в Україні: результати, виклики і перспективи. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2021. Вип. 8. С. 164–175. URL: https://journals.dpu.kyiv.ua/public/site/8_2021/19.pdf

2. Бюджетний кодекс України: Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text

3. Бюджети територіальних громад у 2025 році: аналітичний звіт / KSE Institute. 2026. URL: https://institute.kse.ua/wp-content/uploads/2026/04/byudzhety_terytorialnyh_gromad_ukr_2025.pdf

4. Василевська-Смаглюк О., Гура Н., Дерун І., Шевчук В. Концептуальні засади обліку та контролю бюджетів територіальних громад у воєнний час та в повоєнний період. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Т. 1, № 1 (48). С. 91–104. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3982.

5. Легкоступ І. І. Бюджети територіальних громад в умовах воєнного стану в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-14.

6. Місцеві бюджети зросли: за 9 місяців 2025 року громади отримали понад 374 млрд грн. *Децентралізація: офіційний портал*. 2026. URL: https://www.decentralization.ua/news/20059 (дата звернення: 14.10.2026).

7. Реформа децентралізації. Кабінет Міністрів України : офіційний вебпортал. URL: https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi

8. Кібік О.М., Візіренко С.В.,Топалова І.А. ПДФО та військовий збір при поверненні внесків до додаткового капіталу: обліково-податкові аспекти та податкове адміністрування. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»,* 2026. №4(87). С. 180-187. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.87-25

Науковий керівник: Топалова Ірина Анатоліївна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА»

Турта Д.Ю.

здобувачка 3 курсу

факультету судового та міжнародного права

Національний університет «Одеська юридична академія»

ПОДАТКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ

Перед державою в умовах війни постало складне завдання – підтримувати стабільність бюджетних надходжень, не створюючи водночас надмірного податкового навантаження на підприємства та громадян. За таких обставин податкова політика стала важливим інструментом антикризового управління: вона має забезпечувати фінансування суспільно важливих потреб, підтримувати економічну активність і сприяти збереженню фінансової спроможності територіальних громад [1].

Податки є важливим інструментом державного регулювання економіки, оскільки забезпечують мобілізацію фінансових ресурсів, необхідних для виконання державою своїх функцій. Стабільність і прогнозованість надходжень сприяють збалансуванню бюджету, зменшенню потреби в запозиченнях і підвищенню здатності держави реагувати на фінансові потрясіння.

Ефективність податкової системи залежить від справедливості оподаткування, рівня податкової дисципліни, прозорості адміністрування й передбачуваності правил для платників. Надмірне або нестабільне податкове

навантаження може стримувати інвестиції та підприємницьку активність, тоді як ухилення від сплати податків і поширення тіньової економіки зменшують обсяг ресурсів, доступних державі. Тому важливо забезпечувати баланс між фіскальною функцією податків і регулювальним впливом на економіку. Зрозумілі процедури, належне інформування платників і послідовне застосування законодавства можуть сприяти добровільному виконанню податкових обов'язків та зміцненню довіри до державних інституцій.

Для України особливо актуальним є вдосконалення податкової політики в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Серед пріоритетів – протидія ухиленню від оподаткування, цифровізація податкового адміністрування, розширення податкової бази без необґрунтованого тиску на сумлінних платників, підвищення результативності податкового контролю та забезпечення стабільності податкового законодавства. Важливо, щоб зміни були обґрунтованими, зрозумілими для бізнесу й супроводжувалися належним перехідним періодом. Це дасть змогу платникам планувати господарську діяльність, а державі – точніше прогнозувати надходження та зменшувати ризики бюджетних дисбалансів.

У період воєнного стану вагому роль у формуванні доходів бюджету відіграють податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) і податок на додану вартість (ПДВ), а податок на прибуток підприємств має значення для наповнення бюджету та підтримки відновлення економічної діяльності. Спрощена система оподаткування може виконувати функцію підтримки малого бізнесу, однак її застосування потребує належного контролю, щоб запобігати зловживанням і штучному дробленню бізнесу [2]. Акцизне оподаткування та місцеві податки також мають значення для формування доходів бюджетів різних рівнів.

Фінансова стійкість держави залежить не лише від податкових ставок, а й від якості облікової інформації, на основі якої підприємства визначають податкові зобов'язання, планують грошові потоки та оцінюють фінансові ризики. Належна організація бухгалтерського й податкового обліку дає змогу своєчасно формувати звітність, виявляти помилки, документально підтверджувати господарські операції та зменшувати ризик податкових спорів. Для держави якісні дані

звітності важливі під час аналізу податкових ризиків і прогнозування доходів бюджету.

Отже, розвиток облікових систем і цифрових сервісів має відбуватися паралельно з удосконаленням податкового адміністрування.

Цифровізація податкового адміністрування може спростити подання звітності, обмін інформацією та виконання податкових обов'язків, а також підвищити оперативність виявлення невідповідностей. Водночас використання цифрових інструментів має супроводжуватися захистом даних, прозорими процедурами контролю та можливістю платника надати пояснення щодо виявлених ризиків. Не менш важливою є податкова грамотність громадян і підприємців: розуміння призначення податків, правил їх сплати та відповідальності за порушення сприяє формуванню культури дотримання законодавства. Поєднання цифрових рішень, якісного обліку й належної комунікації між податковими органами та платниками може посилити довіру до системи оподаткування.

Отже, податки є одним із ключових інструментів забезпечення фінансової стійкості держави, оскільки формують ресурсну основу для фінансування суспільних потреб і виконання державних функцій. Проте результативність податкової політики визначається не тільки обсягом надходжень, а й справедливістю, прозорістю, передбачуваністю правил і здатністю системи підтримувати економічну активність. Для України важливо поєднувати протидію ухиленню від оподаткування з належними умовами для сумлінного бізнесу, розвивати цифрове адміністрування та підвищувати якість бухгалтерського й податкового обліку. Реалізація цих напрямів сприятиме зміцненню бюджетної спроможності, зниженню фінансових ризиків і створенню передумов для сталого післявоєнного відновлення.

Література

1. Чернишова О., Чорновол А., Мирончук В. Функціонування фінансового сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-49

2. Юр’єва І.А. Податкова безпека як складова механізму діагностики кризового стану. *Вісник НТУ «ХПІ».* 2024. № 5. С. 28-32. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/94072e02-4927- 49b9-bed6-d09046ec0bd4/content

3. Головай Н. Податкова політика та особливості її реалізації в умовах воєнного часу. *Економічні горизонти.* 2023. № 3(25). С. 16-22. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/286572/280515

Науковий керівник: Візіренко С.В., к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Цуркан Є.О.

здобувачка 2 курсу

факультету судового та міжнародного права

Національний університет «Одеська юридична академія»

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У сучасних умовах цифрова трансформація економіки зумовлює необхідність удосконалення бухгалтерського обліку в бізнес-структурах та в установах державного сектору. Збільшення обсягів інформації, потреба в оперативному прийнятті управлінських рішень і підвищення вимог до достовірності фінансової звітності сприяють поширенню автоматизованих облікових систем та електронного документообігу. Особливої актуальності цей процес набуває в Україні в умовах воєнного стану, коли важливо забезпечувати безперервність облікових процесів і збереження фінансових даних.

Цифровізація бухгалтерського обліку передбачає використання інформаційних технологій для збирання, реєстрації, систематизації, зберігання, опрацювання й аналізу облікових даних. Вона не обмежується переведенням паперових документів в електронну форму, а охоплює вдосконалення облікових

процедур, взаємодії між підрозділами та використання фінансової інформації для управління підприємством [2].

Одним із найпоширеніших напрямів цифровізації є автоматизація бухгалтерських операцій. Спеціалізовані програми дають змогу оформлювати господарські операції, вести розрахунки з контрагентами, нараховувати заробітну плату, здійснювати розрахунки податків і формувати звітність. На українському ринку використовують різні програмні рішення, зокрема MASTER:Бухгалтерія, «Дебет Плюс», BookKeeper, iFin, «Соната» та СОТА [4]. Вибір конкретної системи залежить від розміру бізнес-структури, особливостей його діяльності, кількості господарських операцій і фінансових можливостей. Автоматизація дає змогу скоротити час виконання повторюваних завдань, зменшити обсяг ручної роботи та знизити ймовірність арифметичних помилок. Отже, цифрові інструменти не усувають необхідності перевірки інформації, а змінюють характер виконання облікових процедур [1].

Важливе місце в цифровізації бухгалтерського обліку посідає електронний документообіг. Він забезпечує створення, передавання, погодження та зберігання документів в електронній формі, прискорює взаємодію з контрагентами й може зменшувати витрати на друк і пересилання документів. Використання електронних документів у бухгалтерському обліку має відповідати вимогам законодавства України щодо електронного документообігу та ведення бухгалтерського обліку.

Іншим напрямом розвитку є використання хмарних технологій, які забезпечують доступ до облікових даних через Інтернет. Вони дають змогу працівникам працювати з інформацією з різних місць, полегшують організацію дистанційної роботи та можуть зменшувати потребу в утриманні власної серверної інфраструктури. Водночас використання таких сервісів потребує оцінювання надійності постачальника, організації резервного копіювання та захисту фінансової інформації від несанкціонованого доступу [3].

Для підприємств зі складними бізнес-процесами важливими є інтегровані системи планування ресурсів підприємства (ERP-системи). Вони об’єднують бухгалтерський облік з управлінням запасами, закупівлями, продажами та іншими

напрямами діяльності. Інтеграція допомагає зменшувати дублювання даних і забезпечувати узгодженість інформації між підрозділами. Водночас упровадження таких систем може потребувати значних витрат, адаптації внутрішніх процесів і навчання працівників [4].

Перспективним напрямом є застосування штучного інтелекту та інструментів аналізу даних. Їх можна використовувати для розпізнавання інформації в документах, класифікації господарських операцій, виявлення нетипових показників і прогнозування грошових потоків.

Важливим викликом залишається кібербезпека. Несанкціонований доступ, фішингові атаки, пошкодження файлів або втрата інформації можуть порушити облікові процеси й створити загрози для діяльності підприємства. Для зменшення ризиків необхідно застосовувати надійні механізми автентифікації, розмежовувати права доступу, регулярно створювати резервні копії та своєчасно оновлювати програмне забезпечення. Використання електронних підписів та інших довірчих послуг також має відповідати вимогам законодавства України.

Подальший розвиток цифровізації бухгалтерського обліку в Україні пов’язаний із розширенням електронного документообігу, інтеграцією облікових систем, удосконаленням захисту даних і використанням інструментів інтелектуального аналізу. Впровадження технологій має супроводжуватися оцінюванням економічної доцільності, дотриманням законодавчих вимог і збереженням належного контролю за обліковими операціями.

Отже, цифровізація бухгалтерського обліку є важливим напрямом удосконалення діяльності бізнес-структур. Автоматизовані програми, електронний документообіг, хмарні сервіси, інтегровані системи й інструменти штучного інтелекту сприяють прискоренню облікових процесів, зменшенню обсягу ручної роботи та підвищенню доступності фінансової інформації.

Література

1. Євсєєва О.О., Іванова Н.А., Скорба О.А. Вплив цифрових інновацій на ефективність бухгалтерського обліку в Україні. 2024. №1. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.13296464

2. Жиглей І. В., Лайчук С. М., Поліщук І. Р. Використання інформаційних технологій у бухгалтерському обліку. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. №1 (107). С. 95-102. URL: https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-95-102

3. Яценко Н.М., Хоменко Л.М., Попадюк О.О., Попович Я.М. Цифровізація бухгалтерського обліку України в умовах військового стану. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2025. №1 (93). 2 т. С. 95-104. URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1-10611

4. Воронко Р.М., Вергун В. С., Воронко Н.Р. Використання сучасних цифрових технологій в обліку і контролі бізнес-процесів підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2026. № 86. С. 9–19. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-01.

Науковий керівник: Візіренко С.В., к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

СЕКЦІЯ 4.
ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА РІШЕННЯ

Індач Юлія Олегівна
студентка 2-го курсу магістратури
факультету судового та міжнародного права
Національного університету «Одеська юридична академія»

ESG-СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Повномасштабна війна завдала економіці України безпрецедентних втрат. Згідно з четвертою Швидкою оцінкою збитків і потреб (RDNA4), підготовленою Урядом України, Групою Світового банку, Європейською комісією та ООН, прямі збитки станом на кінець 2024 р. сягнули майже 176 млрд дол. США, а потреби на відновлення та реконструкцію протягом 2025–2034 рр. оцінюються в 524 млрд дол., що приблизно у 2,8 раза перевищує номінальний ВВП України за 2024 р. [1]. Такий обсяг не може бути профінансований лише за рахунок державного бюджету та міжнародної допомоги: вирішальну роль має відіграти приватний капітал, для якого відповідність ESG-критеріям стає базовою передумовою інвестування.

Відновлення, яке розпочалося ще в умовах воєнного стану, від самого початку формується на засадах сталого розвитку. Декларація Лугано (2022 р.) закріпила принципи відбудови України, серед яких – прозорість і підзвітність, верховенство права, інклюзивність і гендерна рівність, а також сталість, тобто «зелене» відновлення відповідно до Порядку денного до 2030 року та Паризької угоди [2]. Тим самим ESG-підхід із добровільної практики окремих компаній перетворюється на загальну рамку відбудови країни.

Метою дослідження є визначення можливостей, які ESG-стратегії відкривають для сталого розвитку українського бізнесу в умовах післявоєнного відновлення, та обґрунтування напрямів їх реалізації.

Інституційне середовище, у якому діятиме український бізнес, формують кілька взаємопов'язаних чинників. По-перше, програма ЄС Ukraine Facility обсягом 50 млрд євро на 2024–2027 рр. пов'язує надання фінансування з виконанням реформ, зокрема у сферах прозорості, «зеленого» та цифрового переходу [3]. По-друге, з початком переговорів про вступ до ЄС у червні 2024 р. Україна поступово імплементує європейське законодавство, що охоплює корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD) та належну перевірку в ланцюгах постачання (CSDDD) [4; 5]. По-третє, з 1 січня 2026 р. механізм прикордонного вуглецевого коригування (CBAM) перейшов до остаточного етапу: імпортери сталі, алюмінію, добрив, цементу, водню та електроенергії до ЄС мають придбавати сертифікати відповідно до обсягу вбудованих у продукцію викидів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність українських експортерів [6]. Національну рамку формують Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року [7] та Національна економічна стратегія на період до 2030 року [8].

Проведений аналіз дозволяє виокремити такі групи можливостей, які ESG-стратегії відкривають для українського бізнесу.

Доступ до фінансування та страхування. Міжнародні фінансові інституції (ЄБРР, ЄІБ, Міжнародна фінансова корпорація) фінансують проєкти лише за умови дотримання екологічних і соціальних стандартів, зокрема Стандартів діяльності IFC [9]. Наявність ESG-політики, системи екологічного та соціального менеджменту і прозорої звітності скорочує строки перевірки (due diligence), знижує вартість капіталу та є умовою доступу до інструментів страхування воєнних ризиків, гарантійних механізмів Інвестиційної рамки для України (Ukraine Investment Framework) і ринку «зелених» облігацій.

«Зелена» відбудова як ринкова ніша. Принцип «відбудувати краще, ніж було» (build back better) формує попит на енергоефективне будівництво, розподілену відновлювану генерацію та системи накопичення енергії, які водночас підвищують енергетичну стійкість підприємств в умовах атак на енергосистему. Окремим напрямом є циркулярна економіка: переробка будівельних відходів від зруйнованих об'єктів і запроваджена Законом України

«Про управління відходами» ієрархія поводження з відходами [10] створюють ринок вторинної сировини. Для металургії та хімічної промисловості декарбонізація виробництва стає умовою збереження експорту до ЄС в умовах дії CBAM.

Соціальна складова як ресурс розвитку. Дефіцит кадрів, спричинений мобілізацією та міграцією, перетворює соціальні програми на інструмент збереження бізнесу. Працевлаштування та реінтеграція ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і людей з інвалідністю, інвестиції в безпеку праці, психологічну підтримку та перекваліфікацію персоналу формують лояльність працівників і репутацію роботодавця, а партнерство з громадами у відновленні соціальної інфраструктури зміцнює «соціальну ліцензію» на діяльність.

Управління та прозорість. Для іноземних інвесторів ключовим ризиком залишається корупція, тому належне корпоративне управління, антикорупційні програми та розкриття інформації про кінцевих бенефіціарних власників стають чинником довіри. Державні цифрові інструменти – електронна система закупівель Prozorro та Цифрова екосистема для підзвітного управління відновленням DREAM – забезпечують прозорість використання коштів і відкривають доступ до проєктів відбудови для компаній, що відповідають вимогам доброчесності.

Інтеграція в європейські ланцюги постачання. Навіть з урахуванням спрощень, ініційованих ЄС у 2025 р. (пакет Omnibus), європейські компанії, на які поширюються CSRD і CSDDD, вимагатимуть від українських постачальників даних про викиди, умови праці та дотримання прав людини. Бізнес, який завчасно запровадить ESG-звітність, зокрема за добровільним стандартом для малих і середніх підприємств VSME [11], отримає конкурентну перевагу в доступі до ринку ЄС.

Водночас реалізацію ESG-стратегій ускладнюють невизначеність безпекової ситуації, масштабна екологічна шкода (забруднення ґрунтів і вод, мінна небезпека, наслідки руйнування Каховської ГЕС), брак фахівців і методичного забезпечення, висока вартість звітності для малого й середнього бізнесу, неповна гармонізація національного законодавства з європейським (вимоги до звіту про управління, передбачені ст. 11 Закону України «Про бухгалтерський облік та

фінансову звітність в Україні» [12], лише частково відповідають ESRS), а також ризик «грінвошингу».

З огляду на це пропонуємо поетапний підхід до формування ESG-стратегії підприємства в умовах відновлення:

1) оцінювання подвійної суттєвості з урахуванням специфічних воєнних ризиків (фізичних, логістичних, кадрових);

2) реалізація першочергових заходів з енергоефективності та енергонезалежності, що дають одночасно економічний, екологічний і безпековий ефект;

3) інтеграція ESG-критеріїв в інвестиційні проєкти відповідно до вимог міжнародних фінансових інституцій;

4) запровадження ESG-звітності за спрощеними стандартами з поступовим переходом до ESRS;

5) розвиток партнерства з органами місцевого самоврядування, громадами та міжнародними донорами.

На державному рівні доцільно ухвалити національну таксономію сталої діяльності, гармонізовану з таксономією ЄС [13], запровадити податкові та гарантійні стимули для ESG-орієнтованих інвестицій і забезпечити методичну підтримку малого й середнього бізнесу.

Висновки. Післявоєнне відновлення України створює унікальне вікно можливостей для інтеграції ESG-принципів у бізнес-моделі вітчизняних підприємств. ESG-стратегія в цих умовах перестає бути статтею витрат і стає інструментом залучення капіталу, доступу до ринку ЄС, утримання персоналу та підвищення стійкості. Компанії, які першими адаптуються до нових вимог, отримають конкурентні переваги на ринку відбудови, а держава – надійних партнерів у реалізації концепції «відбудувати краще, ніж було». Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення галузевих ESG-індикаторів для підприємств, що беруть участь у відновленні.

Література

1. Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. Washington, DC : World Bank Group ; Government

of Ukraine ; European Union ; United Nations, 2025. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf

2. Lugano Declaration : Ukraine Recovery Conference URC2022, Lugano, 4–5 July 2022. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/18%20-%20Department/18%20-%20PDF/2022/05.07/Lugano%20Declaration%20URC2022.pdf

3. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. Official Journal of the European Union. 2024. L series. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj

4. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. Official Journal of the European Union. 2022. L 322. P. 15–80. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj

5. Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859. Official Journal of the European Union. 2024. L series. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj

6. Regulation (EU) 2023/956 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism. Official Journal of the European Union. 2023. L 130. P. 52–104. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/956/oj

7. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019

8. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п

9. IFC Performance Standards on Environmental and Social Sustainability. Washington, DC : International Finance Corporation, 2012. URL: https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2010/2012-ifc-performance-standards-en.pdf

10. Про управління відходами : Закон України від 20.06.2022 № 2320-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20

11. Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs (VSME). Brussels : EFRAG, 2024. URL: https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/VSME%20Standard.pdf

12. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14

13. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088. Official Journal of the European Union. 2020. L 198. P. 13–43. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj

Ажаман С.М.,

здобувач 2-го курсу магістратури

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВІВ, КОНТРОЛЬ ТА КОРИГУВАННЯ БЮДЖЕТУ ПРОЄКТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Реалізація проєктів в умовах нестабільності супроводжується інфляцією, коливанням валютних курсів, перебоями в постачанні та зміною вимог замовника, через що затверджений бюджет швидко втрачає актуальність. Завдяки цьому бюджет проєкту розглядають не як статичний документ, а як керований інструмент, що регулярно переглядається за новими даними та узгоджується з фінансовими механізмами управління змінами [1]. До основних ризиків проєктів

у непередбачуваному середовищі належить ризик перевищення бюджету, зумовлений непередбаченими витратами та змінами вимог замовника [2].

Основою є базовий бюджет, сформований на засадах структури декомпозиції робіт методом оцінювання «знизу вгору». Для захисту від невизначеності до бюджету закладають резерв на непередбачені витрати, пов'язаний з ідентифікованими ризиками, та управлінський резерв на непередбачувані події, що перебуває в розпорядженні керівництва. Розмір резервів доцільно диференціювати за статтями залежно від рівня невизначеності цін і строків.

Для контролю виконання бюджету застосовують метод освоєного обсягу. Порівняння запланованої вартості, освоєного обсягу та фактичних витрат дає змогу розрахувати індекс виконання вартості, індекс виконання графіка і прогнозну вартість завершення за умови збереження поточної ефективності. Значення індексів сигналізують про перевитрати або відставання й слугують підставою для коригувальних рішень.

В умовах нестабільності бюджет доповнюють гнучким і сценарним бюджетуванням. Розраховують оптимістичний, базовий і песимістичний сценарії за ключовими змінними (курс валют, ціни на ресурси, інфляція) та визначають порогові значення, за яких запускається перегляд бюджету. Адаптивність бюджетного процесу підвищують оперативний контроль виконання бюджету та інтеграція бюджетування із системою ризик-менеджменту [3].

Значну роль відіграють договірні та фінансові інструменти. До них відносимо вибір типу контракту (з фіксованою ціною чи з відшкодуванням витрат), застереження про індексацію цін і валютні застереження, поетапне фінансування траншами залежно від досягнення результатів, диверсифікація джерел фінансування та планування грошових потоків [1].

Усі зміни бюджету мають проходити через формалізовану процедуру контролю змін із визначенням відповідальних осіб. Цифрові інструменти підвищують прозорість фінансових потоків і скорочують проміжок між плануванням та контролем [3], а дані про відхилення за витратами, строками та залишками резервів мають бути доступними керівнику проєкту в зручному для аналізу вигляді.

Таким чином ефективне управління бюджетом проєкту в умовах нестабільності ґрунтується на поєднанні обґрунтованого базового бюджету з резервами, регулярного контролю за методом освоєного обсягу, сценарного прогнозування та гнучких договірних і фінансових механізмів. Їх узгоджене застосування підвищує ймовірність завершення проєкту в межах бюджету.

Література

1. Слободянюк О. В., Руденко М. О. Фінансові інструменти як механізм управління змінами в інноваційних проєктах та забезпечення безпечного економічного розвитку. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. № 10(51). С. 294–308. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/30725/30689

2. Ноджак Л. С., Гринчук Т. В., Димашок О. В., Кубрак А. Б. Проєктний менеджмент у непередбачуваному середовищі. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 19. С. 151–156. URL: https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4725

3. Чуркіна І. Є., Сергєєва Є. О. Особливості бюджетування на підприємстві в умовах економічної нестабільності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2025. Т. 24, вип. 3(61). URL: https://rinek.onu.edu.ua/article/view/352255

Науковий керівник: Слободянюк О.В., д.е.н., проф., професор кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Височан М.В.,

здобувач 4-го курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗРОСТАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

Прибуток є ключовим показником результатів діяльності бізнес-структури, її фінансової стійкості та інвестиційної привабливості, а його рівень значною мірою

залежить від якості управлінських рішень. Обґрунтованість таких рішень забезпечується насамперед повнотою й достовірністю інформації, яку формує система управлінського обліку [1].

Прибутковість не зводиться до простої різниці між доходами та витратами. Вона має багато аспектів і залежить від інтересів різних стейкхолдерів. Тому управління прибутковістю потребує структурованого комплексного підходу, який поєднує стратегічний, організаційний і системний рівні [2].

Процес прийняття рішення щодо підвищення прибутковості включає визначення проблеми, збір і аналіз інформації, формування альтернатив, їх оцінювання за критеріями ефекту, витрат і ризику, вибір варіанта, його реалізацію та контроль результатів. Пропуск будь-якого з таких етапів підвищує ймовірність помилкового рішення, яке може завдати збитків.

Для обґрунтування рішень застосовують низку інструментів. Аналіз беззбитковості дає змогу визначити мінімальний обсяг діяльності. Маржинальний аналіз і аналіз структури витрат допомагають оцінити внесок кожного продукту чи напряму в прибуток і виявити резерви скорочення витрат. Бюджетування та сценарне моделювання дозволяють порівняти очікувані результати альтернативних рішень.

Інтеграцію управлінських рішень із системою збалансованих показників пов'язують із можливістю комплексно оцінювати діяльність, виявляти слабкі місця та резерви зростання. Оцінювання й коригування стратегії за показниками підвищує адаптивність бізнес-структури до змін ринкових умов [3].

Перспективним напрямом є інтегроване управління ризиками та доходами, оскільки кожне рішення, що збільшує очікуваний прибуток, водночас змінює рівень ризику [2]. Тому вибір варіанта здійснюють з урахуванням як очікуваної прибутковості, так і допустимого рівня ризику.

Важливим елементом є контроль виконання рішень. До нього відносять порівняння очікуваного й фактичного ефекту, аналіз відхилень та їх причин, використання отриманих висновків для наступних рішень. Контроль виконання рішень перетворює прийняття рішень на безперервний процес, що постійно вдосконалюється.

Таким чином підвищення прибутковості бізнес-структури потребує системного підходу до управлінських рішень. Вони потребують достовірної інформації, обґрунтованих аналітичних інструментів, зв'язку рішень зі стратегією та врахування ризиків. Такий підхід підвищує ефективність використання ресурсів і стійкість фінансових результатів.

Література

1. Слободянюк О. В., Кібік О. М., Котлубай В. О. Система управлінського обліку як інструмент обґрунтування стратегічних управлінських рішень. *Успіхи і досягнення у науці.* 2026. № 2(24). С. 1225–1234. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-2(24)-1225-1234

2. Мартиненко В., Григоренко О. Аналітична характеристика процесу управління прибутковістю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-87

3. Морозов О. А. Стратегічні підходи до максимізації прибутковості підприємств. *Агросвіт*. 2024. № 15. С. 89–95. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.15.89

Науковий керівник: Слободянюк О.В., д.е.н., проф., професор кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Котович Д.О.,

здобувачка 4 курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах цифрової трансформації та посилення конкурентного тиску якість управлінських рішень дедалі більше визначається повнотою й оперативністю аналітичного забезпечення. Традиційні підходи до збирання та обробки управлінської інформації не відповідають сучасним вимогам щодо швидкості та

точності прийняття рішень. Бізнес-аналітика (Business Intelligence, BI) формує новий технологічний та методологічний базис аналітичного забезпечення, що уможливлює інтеграцію різнорідних даних, автоматизацію аналітичних процедур і підтримку рішень у режимі реального часу. Актуальність дослідження визначається як теоретичною значущістю концептуального переосмислення аналітичного забезпечення управління, так і практичною потребою організацій у сучасних аналітичних інструментах [1].

Теоретичні засади обліково-аналітичного забезпечення досліджували О. С. Лемішовська та Н. М. Гадзало; аналітичну підтримку управління ефективністю - В. Ю. Дудник; застосування BI-систем в управлінні - Р. В. Грінченко та О. Б. Колібабчук; інформаційно-аналітичне забезпечення оптимізаційних процесів - О. Гуцалюк зі співавторами; цифрову трансформацію менеджменту - С. Г. Турчіна та В. В. Шпетний. Водночас питання інтеграції BI-інструментів у систему аналітичного забезпечення управлінських рішень залишаються недостатньо дослідженими.

Аналітичне забезпечення управління є підсистемою інформаційного менеджменту, що охоплює збирання, систематизацію, оброблення та інтерпретацію даних для підтримки управлінських рішень. О. С. Лемішовська та Н. М. Гадзало розмежовують облікову і аналітичну складові: перша формує фактологічну базу (дані обліку, звітності), тоді як друга трансформує їх у форму, придатну для обґрунтування управлінських дій [1]. В. Ю. Дудник підкреслює, що якість аналітичної підтримки безпосередньо корелює з якістю стратегічних і оперативних рішень [2]. Бізнес-аналітика (Business Intelligence, BI) формує новий технологічний базис такого забезпечення, об'єднуючи інструменти збирання (ETL-процеси), зберігання (сховища даних), аналізу (OLAP, data mining, предиктивна аналітика) та візуалізації (дашборди, інтерактивні звіти). Р. В. Грінченко та О. Б. Колібабчук виокремлюють чотири рівні аналітики BI-систем: дескриптивний, діагностичний, предиктивний і прескриптивний [3]. Перехід до предиктивного та прескриптивного рівнів забезпечує якісне вдосконалення управлінських рішень: організація отримує не лише ретроспективні звіти, а й сценарні прогнози та рекомендації щодо оптимальних дій.

В умовах постконфліктного відновлення та євроінтеграції якість аналітичного забезпечення набуває стратегічного значення. О. Гуцалюк зі співавторами доводять, що BI-інструменти суттєво скорочують часові і ресурсні витрати на прийняття рішень в умовах постконфліктної економіки, підвищуючи їхню обґрунтованість [4]. С. Г. Турчіна та В. В. Шпетний наголошують, що цифрова трансформація менеджменту передбачає не лише технологічне оновлення, а й перебудову організаційних процесів і компетентнісного профілю управлінців [5]. Системне вдосконалення аналітичного забезпечення засобами BI охоплює кілька напрямів: інтеграцію розрізнених інформаційних систем в єдину платформу; запровадження KPI-моніторингу на дашбордах; використання предиктивних моделей для прогнозування ризиків і ресурсних потреб; демократизацію аналітики через self-service BI-інструменти, що дозволяє менеджерам середньої ланки самостійно формувати звіти [2; 3]. Впровадження BI є передусім організаційно-управлінським проектом, а не суто IT-рішенням.

Таким чином, бізнес-аналітика є дієвим інструментом удосконалення аналітичного забезпечення управлінських рішень, що забезпечує перехід від ретроспективного до проактивного управління на основі даних. Проведений аналіз засвідчує: аналітичне забезпечення потребує технологічної модернізації через впровадження чотирирівневої BI-аналітики; вдосконалення є комплексним організаційно-управлінським процесом, що охоплює технології, процеси і компетенції. Практична реалізація передбачає: аудит наявних інформаційних систем; розбудову єдиної аналітичної платформи; формування системи KPI з автоматизованим моніторингом; підготовку персоналу до роботи з BI-інструментами.

Література:

1. Лемішовська О. С., Гадзало Н. М. Обліково-аналітичне забезпечення управлінських систем підприємства: концептуальний базис та напрямки розвитку. *Наукові записки НУ «Острозька академія». Серія «Економіка».* 2023. № 28(56). С. 140–144. URL: https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28(56)-140-144

2. Дудник В. Ю. Аналітична підтримка для управління ефективністю підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2024. № 31. С. 39–44. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319015

3. Грінченко Р. В., Колібабчук О. Б. Використання систем бізнес-аналітики в управлінні підприємством. *Науковий вісник ОНЕУ.* 2023. № 1-2 (302-303). С. 127–134. URL: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-1-2-302-303-127-134

4. Гуцалюк О., Бондар Ю., Шишка І., Ковальов Д. Features of information and analytical support of management optimisation processes at an enterprise in the conditions of a post-conflict economy. *Економічний вісник Черкаського державного технологічного університету.* 2026. Вип. 27, № 1(78). С. 145–156. URL: https://doi.org/10.24025/2306-4420.78(1).2026.356465

5. Турчіна С. Г., Шпетний В. В. Напрями вдосконалення адміністративного менеджменту в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство.* 2026. № 83. С. 974–981. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-119

Науковий керівник: Корнілова О.В. – phD, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Яловчук Є.О.,

здобувачка 4-го курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

МІНІМІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ЯК ЧИННИК СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

Сучасне бізнес-середовище функціонує в умовах значної невизначеності, яка безпосередньо позначається на фінансових результатах і стійкості бізнес-структур. Коливання валютних курсів, інфляція, подорожчання ресурсів, дефіцит оборотного капіталу, зміна умов кредитування та інші чинники спричиняють виникнення фінансових ризиків. Тому своєчасне виявлення загроз і розроблення

заходів щодо їх зниження є важливою передумовою стабільного розвитку бізнес-структури.

Фінансовий ризик є ймовірністю настання несприятливих фінансових наслідків у господарській діяльності бізнес-структури. З них виділяємо скорочення доходів, збільшення витрат, погіршення ліквідності або зниження платоспроможності. Оскільки будь-яке управлінське рішення приймається в умовах неповної визначеності, ризик є невід'ємною складовою підприємницької діяльності [1].

До основних видів фінансових ризиків належать кредитний, валютний, процентний, інвестиційний, ризик ліквідності та інфляційний ризик. Кредитний ризик пов'язаний із можливістю невиконання контрагентами своїх зобов'язань, валютний із несприятливими змінами обмінних курсів, процентний із коливаннями вартості залучених ресурсів. Інвестиційний ризик полягає в імовірності недоотримання очікуваної дохідності вкладень, інфляційний у знеціненні коштів і зростанні витрат, а ризик ліквідності у нестачі коштів для своєчасного погашення поточних зобов'язань [1].

У період нестабільності особливого значення набуває комплексний підхід до управління фінансовими ризиками. Відповідно до ISO 31000:2018, він охоплює ідентифікацію, аналіз і оцінювання ризиків, вибір способів реагування, моніторинг та обмін інформацією між учасниками управління [2]. Тому включаємо ризик-менеджмент до стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

Ефективним способом зниження ризиків є диверсифікація діяльності та ресурсів, яка зменшує залежність бізнес-структури від одного продукту, постачальника, джерела фінансування чи кола покупців і послаблює вплив негативних подій в одному сегменті на загальний фінансовий результат.

Для обмеження кредитного ризику необхідно оцінювати платоспроможність контрагентів, визначати обґрунтовані умови відстрочки платежів і контролювати дебіторську заборгованість [1].

Важливим напрямом є планування грошових потоків. Прогнозування руху коштів дає змогу заздалегідь виявити дефіцит фінансування та визначити потребу в додаткових ресурсах або оптимізації витрат [1].

Для зменшення валютного та процентного ризиків застосовують узгодження валюти доходів і витрат, перегляд умов кредитних договорів, валютні застереження в контрактах та кілька джерел фінансування. Окремим інструментом є страхування, яке дає змогу передати частину ризиків страховикові й зменшити втрати у разі настання несприятливої події [3].

Управління ризиками не повинно зводитися до реагування на вже наявні проблеми. Значно ефективнішим є превентивний підхід, що передбачає прогнозування негативних подій і попередню підготовку заходів [4]. Згідно з ISO 31000, ризик-менеджмент має бути невід'ємною частиною стратегії, планування та процесу прийняття рішень у бізнес-структурі [2].

Додаткові можливості для контролю ризиків створюють цифрові технології. Автоматизація обліку та управлінської звітності забезпечує швидкий доступ до даних про доходи, витрати, заборгованість і залишки коштів, що скорочує проміжок між появою негативної тенденції та реагуванням керівництва [5].

Таким чином зниження фінансових ризиків є важливою умовою стабільного та довгострокового розвитку бізнес-структури. Поєднання ризик-орієнтованого планування, диверсифікації, управління заборгованістю, резервів, страхування й цифрових інструментів дає змогу зменшити вплив невизначеності, зміцнити фінансову стійкість і створити основу для подальшого розвитку.

Література

1. Мозговий Є. Управління фінансово-кредитними ризиками на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4132

2. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. Geneva : ISO, 2018. URL: https://www.iso.org/standard/65694.html

3. Слободянюк О. В., Орлов В. М. Системний підхід до інвестиційного та страхового менеджменту в контексті антикризового управління бізнес-

структурами. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 3(55). С. 553–563. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3(55)-553-563

4. Слободянюк О. Адаптивні та превентивні механізми фінансової реструктуризації підприємств в умовах ризик-орієнтованого середовища. *Наукові перспективи.* 2025. № 12(66). С. 1209–1221. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-1209-1221

5. Слободянюк О. В., Капустян І. В., Стрижак К. О. Цифрові двійники в інформаційній системі підтримки управлінських рішень. *Наукові перспективи.* 2025. № 10(64). С. 610–620. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/30919/30886

Науковий керівник: Слободянюк О.В., д.е.н., проф., професор кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Юбасарова С.О.,

здобувачка 3-го курсу

факультету кібербезпеки та інформаційних технологій,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

В умовах цифрової трансформації економіки фінансові технології (FinTech) стають одним із ключових чинників модернізації банківського сектору. Вони змінюють способи взаємодії банків із клієнтами, прискорюють платежі, дають змогу автоматизувати внутрішні процеси та розширюють доступ населення й бізнесу до фінансових послуг. Для України розвиток FinTech підтримує безперервність банківського обслуговування під час війни, забезпечує стійкість платіжної інфраструктури та наближає фінансовий ринок до стандартів Європейського Союзу.

До найпоширеніших фінансових технологій у банківській діяльності належать мобільний та інтернет-банкінг, безконтактні платежі й цифрові гаманці,

дистанційна ідентифікація клієнтів, автоматизовані системи оцінювання кредитного ризику, технології відкритого банкінгу, хмарні рішення та інструменти аналізу даних. Їх використання дає змогу клієнтам керувати рахунками без відвідування відділення, здійснювати платежі цілодобово, швидше отримувати інформацію про рух коштів і користуватися персоналізованими послугами. Для банків цифровізація означає потенційне скорочення операційних витрат, підвищення швидкості обслуговування та покращення управлінських рішень [2].

Масштаб поширення цифрових платежів підтверджують статистичні дані Національного банку України. У 2024 році в Україні та за кордоном було здійснено 8 184,8 млн безготівкових операцій із використанням платіжних карток українських емітентів на суму 4 243,5 млрд грн. Безготівкові операції становили 94,6% від загальної кількості карткових операцій [1]. Такі показники засвідчують, що безготівкові платежі стали звичним інструментом повсякденної економічної діяльності, а цифрові канали є важливою складовою доступності банківських послуг.

Водночас розвиток фінансових технологій не обмежується платежами. Автоматизація процесів і використання аналітики даних допомагають банкам виявляти підозрілі операції, оцінювати платоспроможність позичальників та оперативніше реагувати на зміни фінансового стану клієнтів. Технології дистанційної ідентифікації спрощують відкриття рахунків, а цифрові канали дають змогу обслуговувати клієнтів, які проживають далеко від банківських відділень або мають обмежену мобільність. У період повномасштабної війни безперервність онлайн-банкінгу та платіжної системи стала одним із чинників стійкості фінансової інфраструктури України [2; 3].

Разом із перевагами цифровізація створює нові ризики. До них належать кібератаки, фішинг і соціальна інженерія, витоки персональних даних, шахрайство з платіжними інструментами, технічні збої та залежність від зовнішніх постачальників технологій. Застосування алгоритмів автоматизованого ухвалення рішень також потребує контролю якості даних, прозорості критеріїв та запобігання дискримінаційним результатам. Тому інновації мають

супроводжуватися належним управлінням операційним і кіберризиком, багатофакторною автентифікацією, регулярним тестуванням систем, резервним копіюванням та підвищенням цифрової грамотності клієнтів.

Перспективним напрямом є розвиток відкритого банкінгу та сумісних цифрових сервісів, що за згодою клієнта дають змогу безпечно обмінюватися фінансовими даними між уповноваженими учасниками ринку. Він посилить конкуренцію, сприятиме появі нових сервісів і полегшає управління особистими фінансами. Водночас практичний ефект залежатиме від зрозумілих правил доступу до даних, надійної технічної взаємодії, захисту прав споживачів і належного нагляду з боку регулятора.

Для подальшого розвитку FinTech в Україні доцільно зосередитися на кількох пріоритетах. Найпріоритетнішими виступають посилення кіберстійкості банків і платіжної інфраструктури; упровадження інновацій із дотриманням вимог захисту даних; розвиток доступних цифрових послуг для різних груп населення; підвищення фінансової та цифрової грамотності; підтрика партнерства банків із технологічними компаніями; гармонізація регулювання з європейськими підходами. Важливо зберігати альтернативні канали обслуговування для клієнтів, які не мають стабільного доступу до інтернету або цифрових пристроїв.

Таким чином фінансові технології є важливим інструментом підвищення ефективності, доступності та стійкості банківського сектору України. Їхній вплив проявляється у поширенні безготівкових розрахунків, розвитку дистанційного обслуговування, автоматизації процесів і вдосконаленні управління ризиками. Проте стале впровадження інновацій можливе лише за умови поєднання технологічного розвитку з кібербезпекою, захистом прав споживачів, фінансовою інклюзією та ефективним регулюванням.

Література

1. Національний банк України. Безготівкові розрахунки у 2024 році суттєво переважали серед операцій з платіжними картками. 3 березня 2025 р. URL: https://lv.bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami

2. Кретов Д., Міндова О. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 223–228. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-35.

3. Демчишак Н., Лоїк Р., Лоїк А. Розвиток цифрових технологій у банківській системі України: інновації в кредитуванні, ризики та перспективи. *Економіка та суспільство.* 2024. № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-2.

4. Онищенко С. В., Глушко А. Д. Аналітичний вимір кібербезпеки України в умовах зростання викликів та загроз. *Економіка і регіон*. 2022. № 1(84). С. 13–20. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1(84).2540.

5. Національний банк України. Звіт з оверсайту інфраструктури фінансового ринку за 2024 рік. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Report_oversight_2024.pdf

Науковий керівник: Слободянюк О.В., д.е.н., проф., професор кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Ріпна С.В.,

здобувачка 2-го курсу

факультету цивільної та господарської юстиції,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СУЧАСНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Діяльність суб'єктів господарювання в Україні відбувається під впливом економічних коливань, воєнних загроз, зміни попиту, зростання витрат і обмеженого доступу до фінансових ресурсів. За таких обставин підприємству недостатньо лише отримувати прибуток. Потрібно контролювати рух коштів, своєчасно виконувати зобов'язання та мати ресурси для продовження роботи за несприятливих обставин.

Мета тез — визначити значення фінансового менеджменту для підтримання фінансової стійкості підприємств в умовах економічної невизначеності.

Фінансовий менеджмент охоплює планування доходів і витрат, управління грошовими потоками, вибір джерел фінансування та контроль фінансових результатів. Якість цих рішень впливає на здатність підприємства розраховуватися з постачальниками, виплачувати заробітну плату, обслуговувати кредити й фінансувати поточну діяльність. У періоди нестабільності особливого значення набуває узгодження строків надходження коштів зі строками платежів.

Однією з поширених проблем є дефіцит оборотних коштів. Навіть підприємство, яке має замовлення та отримує дохід, може зіткнутися з нестачею грошей через затримки оплати покупцями, подорожчання сировини або збільшення витрат на логістику. Тому для підтримання платоспроможності доцільно регулярно складати прогноз руху грошових коштів, контролювати дебіторську заборгованість і визначати першочергові платежі.

Дослідження фінансування підприємств в умовах воєнного стану засвідчують, що доступ до фінансових ресурсів залишається важливою умовою відновлення господарської діяльності [1]. Вибір джерел фінансування має враховувати не лише потребу в коштах, а й вартість залучення капіталу, строки повернення та здатність підприємства обслуговувати борг. Надмірне кредитне навантаження може посилити фінансові труднощі, тоді як нестача інвестиційних ресурсів обмежує можливості розвитку.

Для підвищення фінансової стійкості підприємствам доцільно використовувати кілька практичних рішень. По-перше, формувати бюджет доходів і витрат та регулярно порівнювати планові показники з фактичними. По-друге, оцінювати потребу в оборотному капіталі й не допускати необґрунтованого накопичення запасів. По-третє, за можливості створювати резерв коштів для покриття невідкладних витрат. По-четверте, розглядати кілька варіантів фінансового плану залежно від зміни обсягів продажу, цін і строків оплати.

Аналіз сучасних досліджень управління підприємствами в умовах невизначеності дає підстави стверджувати, що фінансові рішення мають спиратися на регулярний перегляд планів і фактичних результатів, а не лише на

показники попередніх періодів [2]. Такий порядок роботи допомагає своєчасно виявляти нестачу коштів і коригувати витрати до того, як проблема набуде критичного характеру.

Отже, фінансова стійкість підприємства залежить від його здатності підтримувати платоспроможність, контролювати витрати та обґрунтовано залучати фінансові ресурси. В умовах невизначеності особливу користь мають регулярне планування грошових потоків, контроль заборгованості й підготовка альтернативних фінансових планів. Ці дії не усувають зовнішніх загроз, але допомагають підприємству краще підготуватися до їхніх наслідків.

Література

1. Смолінська С. Проблеми та перспективи фінансування підприємств в умовах воєнного стану. Фінансовий простір. 2024. № 3–4(54). DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.166171172.

2. Носань Н. Сучасні підходи до управління підприємством в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2026. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-90.

3. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1.pdf.

Науковий керівник: Слободянюк О. В., д.е.н., проф., професор кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

Омельченко О.О.,

здобувач 2-го курсу

факультету цивільної та господарської юстиції,

Національний університет «Одеська юридична академія»

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Цифрові технології змінюють спосіб надання фінансових послуг і взаємодії фінансових установ із клієнтами. Мобільний банкінг, платежі смартфоном,

перекази коштів онлайн та дистанційне відкриття рахунків дають змогу користуватися банківськими послугами без відвідування відділень. Для України цифровізація набула особливого значення через потребу забезпечувати доступність фінансового обслуговування під час війни та підтримувати безперервність платежів.

Мета тез — охарактеризувати сучасний стан цифрових фінансових послуг в Україні й визначити перспективи їх подальшого розвитку.

До найпоширеніших цифрових фінансових послуг належать мобільний та інтернет-банкінг, безконтактна оплата, перекази між картками, цифрові гаманці й дистанційне обслуговування рахунків. Вони скорочують час проведення операцій, спрощують контроль за особистими фінансами та дають змогу користуватися послугами незалежно від місця перебування клієнта. Для банків цифрові канали також дають можливість автоматизувати частину операцій і зменшити навантаження на відділення.

Розвиток цифрових послуг супроводжується змінами в роботі банків. У дослідженні Д. Кретова та О. Міндової розглянуто цифровізацію банківського сектору України, зокрема використання штучного інтелекту, машинного навчання та інших технологій, які змінюють банківське обслуговування [1]. Подальше впровадження таких рішень може сприяти персоналізації послуг, прискоренню оброблення інформації та вдосконаленню взаємодії з клієнтами.

Масштаб використання цифрових платежів підтверджують дані Національного банку України. У 2024 році в Україні та за кордоном було здійснено 8 184,8 млн безготівкових операцій із використанням платіжних карток українських емітентів на суму 4 243,5 млрд грн. За кількістю безготівковими були 94,6 % усіх операцій із платіжними картками [2]. Ці показники свідчать про широке поширення безготівкових розрахунків і значення платіжної інфраструктури для повсякденного життя громадян та роботи підприємств.

Перспективи розвитку цифрових фінансових послуг пов’язані з подальшим удосконаленням мобільного банкінгу, поширенням безконтактних платежів, розвитком відкритого банкінгу та використанням автоматизованого аналізу даних. Відкритий банкінг дає змогу за згодою клієнта обмінюватися фінансовими

даними між уповноваженими учасниками ринку, що може сприяти появі нових послуг і посиленню конкуренції. Дослідження цифровізації банківських послуг також указують на потребу поєднувати технологічний розвиток із захистом інформації та належною організацією обслуговування [3].

Водночас цифрові послуги доступні не всім однаково. Частина населення може мати обмежений доступ до інтернету, недостатні цифрові навички або труднощі з використанням електронних сервісів. Окремою проблемою є шахрайство, зокрема фішингові повідомлення, викрадення даних і спроби отримати доступ до банківських рахунків. Тому фінансові установи мають приділяти увагу захисту клієнтських даних, надійній автентифікації та інформуванню користувачів про безпечне проведення операцій.

Отже, цифрові фінансові послуги стали важливою складовою банківського обслуговування в Україні. Їх подальший розвиток залежить від надійності платіжної інфраструктури, захисту персональних даних і доступності цифрових каналів для різних груп населення. Поєднання технологічного розвитку з підвищенням цифрової грамотності сприятиме ширшому використанню фінансових послуг і зміцненню довіри до них.

Література

1. Кретов Д., Міндова О. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2(49). С. 223–228. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-35.

2. Національний банк України. Безготівкові розрахунки у 2024 році суттєво переважали серед операцій з платіжними картками. 3 березня 2025 р. URL: https://lv.bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami.

3. Береславська О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99.

Науковий керівник: Слободянюк О. В., д.е.н., проф., професор кафедри економіки, менеджменту, обліку та фінансів НУ «ОЮА».

СЕКЦІЯ 5.
АНГЛОМОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ РОЗВИТОК СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ

Матеріали
XV Всеукраїнської наукової конференції
здобувачів вищої освіти та вчених

м. Одеса,
30 жовтня 2026 року