

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Кафедра економіки та менеджменту

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ РОЗВИТОК СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ

МАТЕРІАЛИ

**XIV Всеукраїнської наукової конференції
здобувачів вищої освіти та вчених**

м. Одеса, 21 листопада 2025 року

**Одеса
2025**

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

Укладачі:

Кібік Ольга Миколаївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія»;

Котлубай Вячеслав Олексійович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія»;

Капустян Ірина Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія».

Економіко-правовий розвиток сучасної України : матеріали XIV Всеукр. наук. конф. здобувачів вищої освіти та вчених, м. Одеса, 21 листопада 2025 р. / за ред. д.е.н., проф. О.М. Кібік. Одеса : НУ «ОЮА», 2025. 262 с.

DOI: 10.32837/11300.31015

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

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1.

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Нестерова К.С.

Стратегія розвитку національної економіки на основі циркулярної моделі .. 10

Бегун С.І.

Цифровізація економіки України в умовах воєнного стану: виклики та можливості 12

Ткачук Н.В.

Сталий розвиток вітчизняних підприємств: безпекоорієнтований підхід 15

Самойленко А.

Правові та економічні передумови реалізації пенсійної реформи в Україні.. 17

Бержестовська Д.Є.

Прибуткова нерівність та її вплив на економічну стабільність 20

Димчишин О.В.

Взаємовплив цифровізації економіки та правового регулювання 23

Клімова Д.О.

Інвестиційний клімат України у період воєнного стану 26

Маркасова Л.В.

Вплив інфляції на купівельну спроможність населення 29

Мороз І.Р.

Вплив воєнного стану на динаміку безробіття в Україні 31

Романова К.В.

Економічні наслідки земельної реформи 2021 року в сільському господарстві України 34

Барабаш А.І.

Правова система та інвестиції в економічний сектор 37

Вуйченко Ю.Ю.

Цифрова економіка та інновації як чинники трансформації економічного потенціалу України 40

Луговська А.Р.

Еволюція економічної думки в Україні як основа формування сучасної економічної політики держави 43

СЕКЦІЯ 2.
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Воркунова О.В.	
Цифрова модернізація морської логістики України як фактор підвищення ефективності національної економіки	46
Котлубай В.О.	
Управління людським капіталом в умовах гібридної (цифрово-офлайн) економіки	49
Корнілова О.В., Кравченко В.В.	
Гнучкі методології управління проєктами як інструмент адаптації персоналу під час війни	53
Шостак Л.В.	
Інноваційні підходи до побудови бізнес-моделей у цифровій економіці України	57
Ярова Н.В.	
Сталий розвиток у портовій галузі: екологізація як ключовий напрям	60
Кірович А.Ф.	
Розвиток інноваційного потенціалу логістичних компаній	63
Крейтор С.Ю.	
Організаційні зміни фінансових установ у процесі інтеграції інновацій	67
Сіянко П.В.	
Ключові драйвери і бар'єри інтеграції цілей сталого розвитку у бізнес-діяльність.....	71
Яровий В.І.	
Блокчейн-платформи для підвищення прозорості судноплавства	74
Блатін С.Д.	
Удосконалення інструментів управління стартап-проєктами	76
Кондратенко Д.О.	
Розширення сфери використання сучасних інформаційних технологій у процесі планування проєктів	79
Кучерявко А.С.	
Оптимізація системи КРІ для підвищення ефективності проєктних команд.....	83
Руденко М.О.	
Управління змінами в облікових процесах проєктів із використанням сучасних цифрових технологій.....	85

Стрижак К.О.	
Роль цифрових двійників у підвищенні ефективності управлінських рішень	87
Тітієвський В.О.	
Гейміфікація в управлінні мотивацією проєктних команд.....	89
Голота Д.	
Адаптивні моделі управління проєктними командами в умовах нестабільності	92
Кобилян А.Д.	
Впровадження проєктного менеджменту для стимулювання розвитку та післявоєнного відновлення українських громад.....	94
Жеребчук М.Б.	
Інноваційні інструменти управління ризиками у проєктах сталого розвитку	97
Індач Ю.О.	
Інтеграція принципів ESG у процес реалізації бізнес-проєктів	100
Топал А.Ю.	
Управління ресурсами проєктів в умовах економічної нестабільності	105
Заставнюк Я.А.	
Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки	108
Капелюш А.О.	
Оптимізація витрат як складова системи ефективного менеджменту	109
Сальнікова М.С.	
Особливості мотивації та стимулювання праці персоналу	111
Муренко М.С.	
Роль менторингу та коучингу у формуванні управлінської культури сучасного менеджера	114
Павлушинська А.Д.	
Стратегічні механізми адаптації та фінансової стійкості бізнесу в умовах воєнного конфлікту	117
Плачинда А.П.	
Вплив штучного інтелекту на продуктивність компаній умовах цифрової трансформації	120
Чув'юрова К.І.	
Інноваційні підходи в менеджменті для підвищення ефективності організацій у цифровій економіці.....	123

Галушка Д.А.	
Соціально-відповідальний менеджмент як основа відновлення української економіки	126
Дудник В.Ю.	
Оптимізація витрат на логістику у торговельних компаніях	129
Гончарук А.М.	
Управління змінами в організації: адаптації до цифрових викликів	132
Лень М.О.	
Управління змінами в організації в умовах інноваційного розвитку	134
Попеску Р.А.	
Роль лідерства в реалізації інноваційних стратегій організації	137
Таранов В.В.	
Вплив штучного інтелекту на трансформацію управлінських процесів.....	140
Трегуб В.І.	
Впровадження інноваційних моделей сталого розвитку бізнесу в Україні	143
Шкрабак К.Д., Тимошенко В.В.	
Тенденції розвитку жіночого підприємництва: нові горизонти та можливості	147

СЕКЦІЯ 3. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННІ

Візіренко С.В., Шлентов Ю.С.	
Організація проведення інвентаризації на підприємстві	150
Матвійчук Н.М.	
Майнове оподаткування в Україні: проблеми ефективності та перспективи розвитку.....	153
Проць Н.В., Мандрика А.О.	
Проблеми податкової політики на місцевому рівні	156
Однокол А.В.	
Іноваційні підходи до ведення обліку та їх вплив на систему оподаткування.....	158
Переверзєва В.І.	
Роль бухгалтерського обліку у забезпеченні прозорості фінансів волонтерських організацій	161
Безштанковська М.О.	
Роль бухгалтерського обліку в системі управління підприємством.....	164

Бойко Д.П.	
Вплив цифрових валют та криптоактивів на систему оподаткування і бухгалтерського обліку.....	166
Вишневський О.В.	
Блокчейн-технології як інструмент підвищення прозорості та безпеки облікових даних і транзакцій	170
Карандо М.О.	
Інформаційні технології в бухгалтерському обліку	173
Корчомкіна В.С.	
Методичні аспекти обліку пошкоджених активів в Україні	175
Марченко К.І.	
Хмарні технології бухгалтерського обліку: переваги, ризики та перспективи для українського бізнесу.....	178
Раулець Д.І.	
Застосування штучного інтелекту в підвищенні ефективності податкового контролю	181
Самусевич Д.Р.	
Особливості ведення бухгалтерського обліку та роль бухгалтера в умовах воєнного стану в Україні	184
Сінько К.І.	
Трансформація бухгалтерського обліку й оподаткування під впливом діджиталізації, воєнного стану та інтеграційних процесів	187
Деляєва В.В., Зварич С.А.	
Механізми регулювання офшорних юрисдикцій у контексті міжнародної податкової конкуренції: виклики та перспективи для України після 2022 року	190
Кравчук С.О.	
Проблеми тіньової економіки та шляхи їх мінімізації засобами сучасного обліку й аналітики	194
Павлюченко Д.М.	
Роль податків у формуванні доходів держави та забезпеченні економічного розвитку.....	197
Протеняк С.Є.	
Бухгалтерський облік в умовах воєнного стану	200
Терещина А.С.	
Автоматизація бухгалтерського обліку: виклики та переваги для малого бізнесу.....	203

СЕКЦІЯ 4. ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА РІШЕННЯ

Карлін М.І., Чжишань Лінь	
Необхідність підвищення фінансової грамотності громадян як інвесторів на фінансовому ринку	206
Стащук О.В.	
Фінансова звітність у прийнятті фінансових рішень на підприємстві	209
Теслюк С.А., Шевчук Р.М.	
Історія розвитку фінансових технологій та їх вплив на банківську діяльність.....	211
Ульяницький А.О.	
Механізми фінансової підтримки цифрової модернізації харчової промисловості у післявоєнний період.....	214
Катюжанська А.Є.	
Управління фінансовими ресурсами при реалізації інноваційних проєктів в умовах невизначеності.....	217
Дмитрук Д.О.	
Шляхи подолання інфляції в сучасній Україні	219
Антонян І.Є.	
Мікрофінансування як інструмент підтримки малого бізнесу України.....	222
Довженко С.С.	
Значення фінансової грамотності у прийнятті економічних рішень	225
Корнута А.В.	
Фінансова обізнаність населення як умова сталого економічного розвитку України	228
Лета А.В.	
Безготівкові рахунки як чинник розвитку сучасної економіки України.....	230
Мотрук П.М.	
Фінансові інструменти як основа прийняття ефективних фінансових рішень	233
Федорова Д.Є.	
Виклики реалізації фіксальної політики в Україні в умовах воєнного часу.	236

СЕКЦІЯ 5. АНГЛОМОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Redina Y.	
Management of Public Investment in Recovery Infrastructure	240

Kapustian I., Karando M.	
Legal Regulation of Information Protection in the Field of Marketing Research in Ukraine	243
Belous A.	
Using Data Science for Efficient Port Resource Management	246
Page Nikita Andrew	
Adaptive Leadership and Organizational Agility in Innovation-Driven Economies	249
Krasulak I.	
Features of Strategic Management in Ukrainian IT Companies.....	251
Gontsa V.	
Development of Green Business as a Factor of Local Economic Growth	254
Kosteva K.	
The Impact of Local Start-Ups on the Transformation of the Labour Market in Odessa	257
Nahirniak D.	
Development of Market Relations in Ukraine under Wartime Conditions: Problems and Prospects.....	259

СЕКЦІЯ 1.
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Нестерова К.С.,
*к.е.н., доцент, завідувачка кафедри економіки і
міжнародних економічних відносин,
Міжнародний гуманітарний університет*

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ОСНОВІ
ЦИРКУЛЯРНОЇ МОДЕЛІ**

Загострення дисбалансів світової економіки, посилення наслідків глобальних криз та сучасні трансформаційні процеси в глобальній економіці зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до формування стратегій розвитку національних економік. Лінійна модель господарювання, заснована на принципі «виробництво — споживання — відходи», вичерпала свій потенціал і призвела до системного дисбалансу між економічними, соціальними та екологічними компонентами розвитку.

Відтак особливої актуальності набуває циркулярна модель економіки, що базується на принципах замкненого циклу використання ресурсів, мінімізації відходів та створення доданої вартості шляхом повторного використання, переробки й відновлення матеріальних потоків. Вона розглядається як концепція, що здатна забезпечити сталий розвиток економічних систем, оптимізацію використання ресурсів, поєднання економічної ефективності з екологічними та соціальними інтересами [1]. Саме така модель національної економіки створить фундаментальні умови для довготривалого соціально-економічного прогресу.

Для України впровадження циркулярних принципів має стратегічне значення, оскільки дозволяє одночасно вирішувати проблеми забезпечення ресурснезалежності, енергетичної безпеки, деградації довкілля та низької інноваційної активності.

Формування стратегії розвитку національної економіки на основі циркулярної моделі вимагає системного підходу, який охоплює інституційні,

нормативно-правові, фінансово-економічні та освітньо-технологічні складові. Ключовим завданням є створення ефективного механізму державного регулювання, який би стимулював підприємства до впровадження циркулярних рішень через податкові пільги, екологічні стандарти, систему «зелених» інвестицій та державне замовлення на інноваційні екотехнології. Водночас важливо забезпечити розвиток інфраструктури управління відходами, підвищення екологічної свідомості суспільства та підтримку наукових досліджень у сфері екодизайну й ресурсоефективності [2].

Інтеграція циркулярної моделі в стратегічне планування національної економіки передбачає переорієнтацію з кількісних показників зростання на якісні параметри сталого розвитку, зокрема підвищення конкурентоспроможності, технологічного рівня виробництва, збереження природного капіталу та зміцнення соціальної відповідальності бізнесу. Успішна реалізація такої стратегії можлива лише за умов активної взаємодії держави, бізнесу, наукових установ і громадянського суспільства, що сприятиме формуванню екосистеми інновацій і забезпечить поступовий перехід до економіки замкненого циклу.

Отже, стратегічний розвиток національної економіки на основі циркулярної моделі є не лише вимогою часу, а й необхідною передумовою побудови конкурентоспроможної, стійкої та соціально орієнтованої економічної системи. Її реалізація забезпечить раціональне використання природних ресурсів, мінімізацію негативного впливу на довкілля, зростання добробуту населення та зміцнення позицій держави в міжнародному економічному просторі. Таким чином, циркулярна модель виступає фундаментом нової парадигми розвитку, у центрі якої — гармонійна взаємодія економіки, природи та суспільства.

Література

1. Nesterova K.S., Kurovska I.A., Hrishova R.V. Problems and instruments of state organizational and economic support of the circular economy development. *Ekonomika APK*. 2021. № 28 (5). P. 57 – 63.
2. Гришова І.Ю., Нестерова К.С. Модель циркулярної економіки в контексті сталого розвитку. *Економіка АПК*. 2021, № 4. С. 88 – 94.

Бегун С.І.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки і торгівлі,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Цифровізація є однією з ключових тенденцій сучасного глобального розвитку, яка істотно впливає на всі сфери економічної, соціальної та управлінської діяльності. В Україні процес цифрової трансформації набув особливого значення в умовах воєнного стану, коли перед державою постали виклики збереження економічної стабільності, забезпечення функціонування стратегічно важливих галузей і підтримки бізнесу. Водночас саме війна стала каталізатором пришвидшеного впровадження цифрових рішень, які підвищують ефективність управління, прозорість фінансових потоків і стійкість до кризових явищ.

Коли розпочалось повномасштабне вторгнення в Україну, цифровізація країни стала важливим фактором, який допоміг українцям протистояти агресії нападника [1].

Цифрова економіка України формується через співпрацю держави, бізнесу та технологічних ініціатив. Платформа «Дія» стала центральним елементом цифрової трансформації - вона забезпечує дистанційний доступ до послуг, податкових операцій і підприємницьких процесів. В умовах воєнного стану «Дія» виконує не лише сервісну, а й стратегічну функцію, підтримуючи управлінську стабільність, прозорість і безперервність державних процесів.

Важливу роль у цифровізації економіки відіграють фінансові технології (FinTech), які забезпечують швидкі, безпечні та автоматизовані транзакції між державними установами, бізнесом і споживачами.

Цей підхід також сприяє прозорості фінансових операцій та інтеграції нових гравців, таких як FinTech-компанії, у фінансову екосистему. У результаті користувачі можуть скористатися ширшим спектром послуг, а банки адаптуються до нових викликів через вдосконалення власних платформ і створення спільних

проектів із FinTech-стартапами [2]. Під час війни стрімко розвиваються цифрові платіжні системи, онлайн-банкінг і електронний документообіг, що сприяє зменшенню готівкового обігу та підвищенню фінансової дисципліни. Використання блокчейну забезпечує прозорість фінансових операцій, а аналітика Big Data допомагає прогнозувати ризики, керувати ресурсами й оптимізувати економічні процеси.

Як одна з базових складових національної економіки, цифровізація відіграє провідну роль, оскільки його інноваційний потенціал охоплює різні галузі, стимулюючи їхню цифрову трансформацію та підвищуючи загальний рівень технологічного розвитку [3].

Під час воєнного стану цифровізація набуває стратегічного значення, перетворюючись із засобу економічного розвитку на чинник національної безпеки. Цифрові технології забезпечують стабільність комунікацій, кіберзахист інфраструктури, оперативну взаємодію державних органів і міжнародних партнерів. Розбудова кіберрезервів, хмарних сховищ та захищених дата-центрів гарантує безперервність управління навіть у разі втрати фізичних ресурсів.

Однак, попри значні досягнення, цифровізація економіки України стикається з низкою серйозних проблем. До основних викликів належать:

- енергетична нестабільність, що ускладнює роботу цифрової інфраструктури;
- обмежені фінансові ресурси для модернізації державних і приватних систем;
- зростання кіберзагроз і потреба у посиленому захисті інформації;
- відтік висококваліфікованих ІТ-фахівців за кордон;
- нерівномірний доступ до цифрових технологій у регіонах.

Вирішення цих проблем потребує системного підходу, орієнтованого на поєднання державної політики, бізнес-ініціатив і міжнародної технічної допомоги. Перспективним напрямом є створення національної програми цифрової стійкості, яка має включати розробку нової архітектури управління даними, формування єдиного реєстру цифрових активів, стимулювання підприємств до

впровадження штучного інтелекту (AI) та інтернету речей (IoT) у виробничі процеси.

Варто відзначити, що останніми роками цифровізація (діджиталізація) на вітчизняних підприємствах характеризується такими рисами: близько 60% бізнес-структур вже використовують цифрові технології під потреби клієнта; майже 20% лише починають знайомитися з діджиталом; біля 15% компаній мотивують до обслуговування клієнтів за допомогою цифрових технологій; лише 3–4% компаній повністю діджиталізовані [4].

Перспективним напрямом розвитку економіки є створення інтегрованих цифрових кластерів, що об'єднують бізнес, науку, державу та інноваційні стартапи. Вони сприятимуть відновленню промисловості у післявоєнний період, розвитку інтелектуального виробництва, зниженню енергозалежності та підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств.

Отже, цифровізація економіки України - це не лише технологічний процес, а ключовий стратегічний напрям державної політики, який забезпечує адаптивність, економічну безпеку та стійке відновлення країни в умовах сучасних викликів.

Література

1. Акулюшина М., Ісламова А., Біюк В. Перспективи розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-11>
2. Болдуєва О., Горбунова А., Кусакова Ю. Цифрова трансформація платіжних систем і роль банків у глобалізації фінансової інфраструктури. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск (69). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-59>
3. Shostak L. Goi V., Timchenko, O., Yastrubetska L, Derhaliuk M. (2023). The impact of digital transformation on the economy: technological innovation and efficiency. *Revista De Gestão E Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 14(10), 18074–18094. URL: <https://surl.li/lnqfbi>

4. Шостак Л.В., Слободянюк О.В. Перспективи розвитку вітчизняного бізнесу за умов цифровізації. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Випуск 70. ст. 104-110. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-16>

Ткачук Н.В.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ: БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД

В останні роки відновлювальна енергетика завдяки зниженню виробничих витрат і амбітним планам щодо «зеленого» переходу щороку демонструє високі темпи зростання. Зокрема, країни ЄС у 2023 р. встановили рекордні 56 ГВт потужностей сонячних електростанцій, що на 40 % більше ніж у 2022 р. Загалом, європейський ринок сонячної енергії вже третій рік поспіль зростає мінімум на 40%. У грошах глобальні капіталовкладення в сонячні та вітрові потужності в 2024 р. мають перевищити 600 млрд. дол США [1].

Ще складнішою в Україні є ситуація з використанням біоенергетики, яка, крім того, що переробляє біовідходи, які засмічують навколишнє середовище, ще й продукує енергію та тепло. Однією з причин незадовільного розвитку біоенергетики в Україні є той факт, що подібні підприємства сплачують вуглецевий податок, тоді як інші підприємства відновної енергетики звільнені від нього. Натомість, Україна має значні ресурси для розвитку біоенергетики, враховуючи розвинуте сільське господарство та значні біовідходи від тваринництва та рослинництва. Позитивний приклад в цьому питанні демонструє Кам'янець-Подільська міська рада, яка однією з перших запустила котельню, яка працює на відходах рослинництва, а також корпорація «Астарта», яка вироблену з біовідходів енергію використовує в процесі свого виробництва продуктів харчування.

Новим напрямом у розвитку теплоенергетики може стати розвиток виробництва пелет з відходів деревини або за рахунок переробки на них

швидкоростучих рослин. Останні можуть вирощуватися на непридатних для сільського господарства землях. Досвід їх вирощування та переробки на пелети, є, зокрема, в колишньому Іваничівському районі Волинської області, де для цього виділено кілька тисяч гектар непридатних для сільського виробництва земель, а також в місті Тальне Черкаської області, де відходи від санітарних рубок замість вивезення на смітник, переробляють на пелети.

Позитивно вплине на розвиток публічно-приватного партнерства в Україні в енергетиці та теплоенергетиці розвиток енергоменеджменту. Чинне законодавство вже зобов'язує органи місцевого самоврядування, державної влади, а також підпорядковані їм підприємства, установи та організації запровадити подібну систему. Завдяки підтримці UNIDO у співпраці з «Укргазбанком» в Україні вже кілька років діє Фонд гарантування кредитів, в рамках якого українські підприємства можуть отримати беззаставні кредити та додаткову технічну та грантову підтримку на впровадження системи енергоменеджменту енергоефективних заходів. За оцінками дослідження ПРООН, впровадження системи енергоменеджменту та комплексу енергоефективних заходів тільки в центральних органах виконавчої влади може допомогти зменшити енергоспоживання на 30 %.

Необхідність залучення зарубіжних інвестицій в Україну в сучасних умовах насамперед пояснюється дуже важкою екологічною ситуацією у нашій країні та нестачею коштів у держави на подібні заходи. Хоча з 01.01.2024 р в Україні запрацює Державний фонд декарбонізації, куди буде направлятися так званий вуглецевий податок, але цих коштів буде замало для реалізації укрain необхідних екологічних проєктів у нашій державі. У вказаному фонді у 2024 р. планується акумулювати близько 800 млн грн, тоді як потреби на кілька порядків більше. За підрахунками експертів [2], до 2050 р. на декарбонізацію промисловості потрібно 67 млрд євро, а на сектор будівель – 280 млрд євро. Зрозуміло, що без реалізації проєктів публічно-приватного партнерства на всіх рівнях і у всіх формах та без залучення іноземних інвесторів і коштів громадян Українська держава не виконає взяті на себе екологічні зобов'язання перед світовою спільнотою. А це, в свою чергу, призведе до гальмування вступу нашої країни до ЄС, який активно запроваджує принципи Зеленого курсу та в

найближчий час планує ввести так званий податок на вуглецевий слід для експортерів до Європейського Союзу. Для порівняння: вуглецевий податок в Україні дорівнює 30 грн за одну тонну викидів окису вуглецю, тоді як у більшості країн він більше 10 євро за тонну (найменше в Естонії – 2 євро за тонну, а най більше в Скандинавських країнах – близько 100 євро за тонну). За підрахунками ряду фахівців, середній рівень податку на вуглецевий слід для експортерів до ЄС може складати таку суму: 70 євро за тонну вуглецю мінус ставка вуглецевого податку в країні експортерів до Європейського Союзу. Зрозуміло, що подібний податок вводиться для зменшення надходження китайської продукції до ЄС, але він дуже негативно позначиться й на українських експортерах, насамперед металу, алюмінію, цементу, добрив, а в перспективі й на експортерах сільськогосподарської продукції.

Література

1. Глава Світового Банку: майже третину майбутніх потреб України можна задовільнити за рахунок фінансування з боку приватного сектору. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/47c1aa27b9502242fae0eeb713d236fe-0080012024/original/World-Bank-Group-Support-to-Ukraine-August-2024-UKR.pdf>
2. Євстигнєєва О. Фонд декарбонізації: чи вдасться провести масштабну модернізацію економіки. *Економічна правда*. 19 січня 2024 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/19/708895/>

Самойленко А.

здобувачка б курсу, група Фік-62М,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ПРАВОВІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПЕНСІЙНОЇ РЕФОРМИ В УКРАЇНІ

Реалізація повноцінної пенсійної реформи в Україні є імперативною вимогою сучасного етапу розвитку держави, зумовленою поєднанням демографічних, соціально-економічних та політичних чинників. Глибока демографічна криза, зменшення кількості працездатного населення, масова міграція та наслідки військової агресії послаблюють фінансову стійкість солідарної пенсійної системи,

що функціонує на принципі міжпоколінного перерозподілу коштів. Зниження співвідношення між кількістю застрахованих осіб і пенсіонерів спричинило хронічний дефіцит Пенсійного фонду та поставило під сумнів життєздатність існуючої моделі. У цих умовах виникла потреба у переході до багаторівневої системи пенсійного забезпечення із запровадженням накопичувального рівня, що вимагає формування чітких правових та економічних передумов його реалізації [5].

Основними проблемами функціонування солідарної системи є демографічний дисбаланс, тінізація зайнятості та зростання дефіциту Пенсійного фонду України. Кількість платників єдиного соціального внеску поступово скорочується, тоді як частка пенсіонерів у загальній структурі населення зростає. У 2020 р. на одного пенсіонера припадало менше ніж 1,1 працююча особа, тоді як для стабільності системи необхідним вважається показник не нижчий за 3:1 [2]. Це призвело до постійного дефіциту Пенсійного фонду, який покривався за рахунок державного бюджету, що, у свою чергу, обмежувало можливості фінансування інших соціальних програм.

Крім того, низький рівень заробітних плат і значна частка неофіційної зайнятості зменшують обсяг надходжень до фонду, підриваючи принцип солідарності. Відсутність економічних стимулів до участі у системі соціального страхування та низький рівень довіри населення стають ключовими бар'єрами для ефективного функціонування пенсійної системи [5].

Початок системних змін у сфері пенсійного забезпечення було закладено з ухваленням Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» у 2003 році, який визначив трирівневу модель системи — солідарну, накопичувальну та недержавну [6]. Однак практична реалізація другого рівня (накопичувального) протягом двох десятиліть залишається відкладеною через економічну нестабільність, відсутність ефективного механізму управління активами та недостатню законодавчу узгодженість із суміжними фінансовими інститутами [4].

Серед ключових проблем правового характеру, що стримують реалізацію реформи, слід виокремити відсутність дієвого нормативного регулювання

інвестиційної діяльності пенсійних фондів, недостатню узгодженість між податковим та пенсійним законодавством, а також брак прозорих процедур державного контролю за управителями накопичувальних коштів. Правове поле пенсійної реформи потребує глибшої гармонізації з європейськими стандартами соціального страхування, насамперед у контексті захисту прав учасників накопичувальної системи.

Крім того, роль держави в процесі реалізації пенсійної реформи полягає не лише у формуванні нормативно-правового середовища, а й у створенні механізмів нагляду, гарантування збереження пенсійних активів та стимулюванні участі громадян. Розвиток системи державного регулювання має забезпечити баланс між ринковими механізмами інвестування та соціальними гарантіями, що відповідає принципам європейської моделі пенсійного страхування [4].

Економічні передумови переходу до накопичувальної пенсійної системи формувалися під впливом зростаючого дефіциту Пенсійного фонду, структурних змін на ринку праці та потреби у розвитку національного фінансового ринку. Накопичувальна система має стати інструментом диверсифікації пенсійних доходів, залучення внутрішніх заощаджень населення до інвестиційного процесу та зниження залежності пенсійного забезпечення від бюджетних трансфертів [1].

Формування накопичувального рівня здатне забезпечити не лише підвищення індивідуальної відповідальності громадян за власне майбутнє, а й сприяти довгостроковому розвитку фінансового ринку через збільшення обсягів інституційного інвестування [3]. При цьому ефективне функціонування накопичувальної системи вимагає наявності стабільного макроекономічного середовища, довіри до фінансових установ і належного контролю з боку держави.

Серед ключових економічних викликів залишається низький рівень доходів населення, що обмежує можливості участі у накопичувальній системі, а також інфляційні ризики, які можуть знецінювати пенсійні активи. Тому впровадження другого рівня має супроводжуватися посиленням фінансової грамотності громадян, розвитком ринку капіталу та створенням умов для безпечного інвестування пенсійних коштів [1; 3].

Успішна реалізація пенсійної реформи в Україні залежить від синергії економічних (макростабільність, розвинений фінансовий ринок) та правових (інституційна прозорість, надійний нагляд та державні гарантії) передумов. Відсутність будь-якої з цих складових перетворить реформу з інструменту економічного розвитку та соціальної справедливості на джерело фінансової нестабільності та соціальної напруги.

Література

1. Барановський О. І. Економічні передумови розвитку накопичувальної пенсійної системи в Україні. *Фінанси України*. 2022. № 12. С. 25–34.
2. Гребенюк Н. В. Фінансова стійкість пенсійної системи України: проблеми та напрями реформування. *Фінанси України*. 2022. № 9. С. 45–53.
3. Кравець І. М. Розвиток недержавного пенсійного забезпечення як складова пенсійної реформи. *Економіка та держава*. 2023. № 1. С. 41–46.
4. Кулинич Г. М. Правові аспекти реформування пенсійної системи в Україні. *Юридичний вісник*. 2022. № 3. С. 89–97.
5. Липницький В. В. Проблеми та перспективи впровадження другого рівня пенсійної системи в Україні. *Економіка та право*. 2023. № 4. С. 115–121.
6. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування: Закон України від 09.07.2003 р. № 1058-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 49-51. Ст. 376.

Бержестовська Д.Є.,

здобувачка 2-го курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ПРИБУТКОВА НЕРІВНІСТЬ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ СТАБІЛЬНІСТЬ

Однією з ключових рис сучасного українського суспільства є суттєва нерівність в розподілі доходів серед населення, яка помітно зростає за останні роки через комплекс об'єктивних і суб'єктивних факторів. Складна політична та

суспільна обстановка в державі, а також трансформації, що зачепили всі аспекти життя, спричинили загострення низки соціальних викликів. Фіксується високе безробіття, скорочення реальних заробітків громадян, зменшення їхньої платоспроможності, масовий виїзд кваліфікованих фахівців за межі країни, а також посилення питань бідності й нерівності. Усе це спонукає до активного пошуку ефективних рішень для подолання цих проблем, з метою вирівнювання соціальних розбіжностей та підвищення загального рівня добробуту. Саме тому проблеми зростання нерівності в доходах українців набуває особливої актуальності та нагальності. Глибока соціальна диференціація, що гальмує економічний прогрес, вимагає детального вивчення її чинників, оцінки поточного рівня та обґрунтування посилення державного регулювання, аби уникнути досягнення критичної межі соціально-економічної поляризації. Зростання нерівності в доходах є ключовим викликом сучасності. У розвинених країнах розрив між найбагатшими та найбіднішими сягає максимуму за останні десятиліття. На ринках та в країнах, що розвиваються тенденції нерівності виявилися неоднозначними: в деяких державах спостерігається її зменшення, але зберігається значна нерівність у доступі до освіти, медичних послуг і фінансових ресурсів [1,3].

Для подолання бар'єрів, з якими стикається українська економіка у сфері подолання прибуткової нерівності, на державному рівні необхідно зосередитися на кількох ключових напрямках. По-перше, важливою є гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами, що дозволить спростити процеси перерозподілу доходів та соціального захисту. По-друге, потрібно зміцнювати міжнародні економічні відносини через укладення угод про соціальну справедливість з країнами, які мають значний досвід, такими як країни ЄС та США. Також, слід звернути увагу на розвиток інфраструктури для підтримки стабільності, включаючи цифрові платформи та фінансові інструменти. Не менш важливим є інвестування в освіту та підготовку кадрів, здатних ефективно працювати в сфері соціальної політики, а також підтримка інновацій через державні та приватні інвестиції в наукові дослідження та розробки. Крім того, важливою є робота над подоланням мовних та культурних

бар'єрів, що включає вивчення регіональних особливостей та адаптацію програм до вимог різних груп населення [4].

На рівні бізнесу для успішного подолання прибуткової нерівності та забезпечення стабільності необхідно вжити цілеспрямованих дій, які охоплюють стратегічне планування та оперативне виконання. Перш за все, компанії повинні чітко визначити свої цілі та амбіції в соціальній відповідальності, враховуючи внутрішні ресурси та зовнішні можливості. Важливо провести глибокий аналіз соціальних груп, включаючи культурні, економічні та демографічні аспекти, щоб зрозуміти потреби та вимоги. На основі цього аналізу бізнес може розробити диференційовані стратегії, які можуть включати корпоративні інвестиції, програми навчання або етичний маркетинг.

Ефективна стратегія корпоративної соціальної відповідальності є ключовою, і вона повинна бути адаптована до місцевих умов, з акцентом на бренд-маркетинг та performance-маркетинг для забезпечення високої соціальної лояльності. Це також включає оптимізацію для цифрових каналів для залучення та утримання талантів з нижчих верств. Крім того, важливо налагодити ефективні фінансові ланцюги, щоб забезпечити своєчасне та ефективне фінансування програм.

На рівні управління компанії повинні впровадити системи для моніторингу та оцінки своєї діяльності в боротьбі з нерівністю, щоб швидко реагувати на зміни та оптимізувати стратегії. Важливо також зосередитися на розвитку талантів та навичок працівників, щоб вони могли ефективно працювати в контексті соціальної стабільності [2].

Таким чином, українська економіка, прагнучи до подолання прибуткової нерівності та стабільності, стикається з технічними, нетарифними, культурними та міжкультурними бар'єрами, які вимагають значних зусиль для гармонізації систем, адаптації до стандартів ЄС та глибокого розуміння соціальних груп. Держава та бізнес повинні працювати разом, щоб спростити процеси захисту, зміцнити відносини, розвивати інфраструктуру, інвестувати в освіту та дослідження, а також подолати культурні бар'єри. Цілеспрямовані дії на рівні бізнесу, включаючи стратегічне планування, адаптацію програм

відповідальності, оптимізацію процесів та розвиток кадрів, є ключовими для успішного подолання нерівності та забезпечення стійкої економічної стабільності України на глобальній арені.

Література

1. Булавинець В. М., Заклекта О. І. Ефективна економіка № 11, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5870>.
2. Мороз С. В. . Хмельницький національний університет. Соціальна нерівність як загроза економічній безпеці України. URL: <https://surl.li/mqjcyq>.
3. Wikipedia: Економічна нерівність. URL: <https://surl.li/xauocm>.
4. Якименко В.В. Вплив нерівномірності розподілу та нерівності доходів на економічне зростання : кваліф. робота. Київ: НУ “Києво-Могилянська академія”. 2021. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/68b144d9-e4e8-4bb5-9970-b6aae40becbc/content>.

Димчишин О.В.,

здобувач 2 курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ВЗАЄМОВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Цифровізація економіки в Україні є процесом інтеграції цифрових технологій до всіх аспектів економічної діяльності, що призводить до трансформації традиційних бізнес-моделей, підвищення ефективності та створення нових ринків. Правове регулювання в цьому контексті виступає як система норм, яка забезпечує баланс між інноваціями та захистом прав суб'єктів економічних відносин. Взаємовплив цих двох сфер проявляється в тому, що цифровізація створює нові виклики для законодавства, а правові норми, у свою чергу, формують рамки для розвитку цифрових технологій [4].

У контексті української економіки цифровізація впливає на торгівлю, бізнес-процеси та взаємодію між суб'єктами, змінюючи способи обробки даних і надання

послуг, а правове регулювання адаптується до забезпечення безпеки та ефективності цих процесів. Наприклад, впровадження цифрових платформ може покращити швидкість операцій і доступність послуг, але також вимагає нових норм щодо захисту даних і електронних угод. Такий взаємозв'язок підкреслює необхідність гармонізації правових норм з технологічними змінами в національному масштабі [2].

Цифровізація економіки в Україні призводить до появи нових об'єктів правовідносин, таких як цифрові активи, смарт-контракти та штучний інтелект, що вимагає оновлення цивільного законодавства. У цивільному праві виникають питання щодо статусу цифрових речей, захисту персональних даних та відповідальності за дії алгоритмів. Це спонукає до створення спеціальних норм, які враховують специфіку цифрового середовища, забезпечуючи захист прав споживачів і бізнесу.

Також цифровізація сприяє зростанню обсягів інформації, що посилює економічний розвиток через підвищення продуктивності праці, інновацій та ефективності бізнес-процесів, але також збільшує ризики кіберзагроз, які можуть призвести до значних економічних втрат для підприємств та держави. Такі трансформації стимулюють інвестиції в цифрову інфраструктуру та технології, сприяючи загальному зростанню ВВП, але вимагають ефективного управління ризиками для забезпечення стійкого економічного прогресу [1].

У національному контексті цифровізація торгівлі та бізнесу в Україні впливає на економічний ріст через покращення сервісів, збільшення обсягів торгівлі та залучення інвестицій, хоча не всі інновації однаково сприяють задоволеності клієнтів. Це призводить до трансформації бізнес-моделей, де зміни, зокрема в сфері цифровізації, стимулюють конкуренцію, інновації та адаптивний розвиток підприємств в умовах економічних викликів [3].

Відмінності в регулюванні цифрової економіки в Україні ілюструють, як цифровізація впливає на формування норм: акцент на захисті індивідів через жорсткі правила щодо даних і штучний інтелект, з кооперацією в сферах кібербезпеки. Це призводить до адаптації регуляцій до ризиків цифровізації, таких як дезінформація та монополізація ринків.

Досвід України показує, що ефективне регулювання цифрової економіки включає стратегії для електронного урядування, комерції та кібербезпеки. Закони регулюють передачу даних, захист контенту та електронні підписи, що сприяє розвитку цифрових послуг і торгівлі. Такі норми створюють умови для безпечної цифровізації бізнесу.

У контексті електронної комерції правові норми адаптуються до нових форм договорів, як смарт-контракти, забезпечуючи юридичну силу електронних угод. Це стимулює зростання онлайн-торгівлі, але вимагає захисту споживачів від ризиків, таких як неповна інформація чи порушення умов. Регуляції таким чином формують рамки для цифрової трансформації [5].

Взаємовплив цифровізації економіки та правового регулювання в Україні є динамічним процесом, де технології сприяють економічному зросту через підвищення продуктивності, створення нових ринків та залучення інвестицій, а правові норми забезпечують стійке середовище для цих трансформацій, мінімізуючи ризики втрат від кіберзагроз та монополізації. Для ефективного балансу необхідний системний підхід до адаптації законодавства, враховуючи національний досвід та економічні виклики, що дозволить максимально реалізувати потенціал цифрової економіки, стимулюючи ВВП, зайнятість та конкурентоспроможність українських компаній на глобальному ринку при мінімізації негативних наслідків.

Література

1. Анатійчук В., Правове регулювання цифрової трансформації й цифровізації у цивільному праві України. URL: <https://surl.li/cyyidi>.
2. Вінник О. Право цифрової економіки: монографія. К.: НДІ приватного права і підприємництва ім. ак. Ф. Г. Бурчака НАПрН України, 2021. 350с.
3. Гедіков В. Загальний аналіз нормативно-правових актів у сфері цифровізації. URL: http://yurvisnyk.in.ua/v3_2024/9.pdf.
4. Дубняк М.В., Грачова О.Ю. Правове регулювання цифрової економіки. *Інформація і право*. №1(44). 2023. С. 79-87.
5. Україна цифрова за дизайном: стійкість і довіра, вбудовані в управління URL: <https://ega.ee/ukraine-digital-by-design/>.

Клімова Д.О.,
здобувачка 2 курсу
факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,
Національний університет «Одеська юридична академія»

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ УКРАЇНИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

Інвестиційний клімат є одним із ключових факторів економічного розвитку будь-якої держави. Він визначає рівень довіри інвесторів, ступінь економічної стабільності та можливості залучення фінансових ресурсів для модернізації виробництва, розвитку інфраструктури та створення нових робочих місць. В умовах воєнного стану, який в Україні триває з 2022 року, питання формування сприятливого інвестиційного середовища набуло особливої актуальності. Повномасштабна агресія Російської Федерації призвела до глибоких структурних змін у національній економіці, значного скорочення інвестиційних потоків, руйнування промислових і транспортних об'єктів, а також до посилення ризиків, пов'язаних із веденням бізнесу.

Незважаючи на складні умови, уряд України, міжнародні партнери та приватний сектор докладають значних зусиль для стабілізації інвестиційного клімату. За даними United Business News, у 2024 році обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну становив близько 3,98 мільярда доларів США, що на 14 відсотків менше, ніж у 2023 році [1]. На початку 2025 року ситуація залишалася складною - обсяг інвестицій сягнув лише 700 мільйонів доларів [3], тобто вчетверо менше, ніж за аналогічний період попереднього року. Це свідчить про те, що інвестори поки що з обережністю ставляться до нових проєктів в умовах триваючих бойових дій.

Водночас, згідно з опитуваннями Європейської Бізнес Асоціації, загальний індекс інвестиційної привабливості України у 2024 році становив 2,49 бала з 5 можливих, що дещо вище за показник попереднього року[2]. Це означає, що поступово відбувається стабілізація очікувань бізнесу. Близько 70 відсотків українських та міжнародних компаній заявили про готовність інвестувати в

Україну, незважаючи на війну[2]. Такий результат пояснюється тим, що інвестори вбачають перспективу у післявоєнній відбудові країни, розвитку інфраструктури, енергетики, аграрного сектору та ІТ-індустрії.

Серед позитивних чинників, які формують потенціал для поліпшення інвестиційного клімату, варто відзначити міжнародну підтримку, розвиток цифрової економіки, активізацію внутрішніх підприємців і проведення структурних реформ [3]. Значна увага приділяється відбудові зруйнованої інфраструктури, енергетичній модернізації, розвитку відновлюваних джерел енергії та залученню інвестицій у проєкти «зеленої» економіки. ІТ-сектор залишається одним із найстабільніших, продовжуючи приносити валютну виручку та приваблювати інвесторів навіть під час війни.

Інвестиційне середовище України на початку 2025 року продовжує характеризуватися наявністю низки суттєвих проблем. Найбільш вагомим викликом залишається безпековий ризик, зумовлений постійною загрозою ракетних обстрілів, руйнуванням об'єктів критичної інфраструктури та міграцією робочої сили [4]. Додатково, спостерігається вплив макроекономічних ризиків, серед яких - висока інфляція, валютні обмеження, дефіцит державного бюджету, а також труднощі у сфері логістики та страхування. До внутрішніх чинників, які стримують інвестиційну активність, належать недосконалість судової системи, наявність бюрократичних бар'єрів, затримки у реалізації реформ та корупційні ризики, що мають негативний вплив на рівень довіри іноземних та вітчизняних інвесторів. Значна частка інвестицій, що надходять в Україну, представлена реінвестуванням коштів вже функціонуючих підприємств, тоді як кількість нових «greenfield»-проєктів залишається обмеженою [1].

Незважаючи на ці труднощі, питання інвестиційного клімату під час війни має надзвичайну важливість для економічної безпеки держави. Інвестиції становлять не лише джерело фінансових ресурсів, але й важливий інструмент забезпечення зайнятості населення, розвитку інфраструктури та підвищення рівня життя громадян. Вони відіграють ключову роль у процесі післявоєнної відбудови держави, оскільки саме інвестори виступають рушійною силою модернізації промисловості, енергетичного комплексу, транспортної системи та аграрного

сектору. Важливо також, що створення сприятливого інвестиційного клімату сприяє інтеграції України до європейського економічного простору, посиленню міжнародного іміджу та зміцненню довіри партнерів.

Для подальшого покращення ситуації необхідно продовжувати розвиток системи страхування воєнних ризиків, створювати стимули для інвестицій у нові виробництва, удосконалювати законодавчу базу та посилювати інституційний захист прав власності. Особливої уваги потребує розвиток державно-приватного партнерства, що дозволить ефективно реалізовувати масштабні інфраструктурні проєкти. Не менш важливим завданням є зміцнення судової системи, боротьба з корупцією та забезпечення прозорості регуляторного середовища.

Отже, інвестиційний клімат України у період воєнного стану можна охарактеризувати як складний, але перспективний. Попри наявні ризики, у країні зберігається потенціал для залучення капіталу завдяки міжнародній підтримці, економічним реформам та готовності бізнесу брати участь у процесі відновлення. Сьогодні закладається основа майбутнього економічного зростання, і саме інвестиції відіграватимуть ключову роль у відновленні після збройного конфлікту, добробуту населення та зміцненні позицій України на світовій арені.

Література

1. Варцаба В. Прямі іноземні інвестиції в Україні: воєнний контекст. URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/303414>.
2. Тимоць М., Стахів Г. Фінансові аспекти залучення іноземних інвестицій в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. №47. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2155>
3. Торбич Б.В., Волос М.В., Гарбуз М.О., Соколов А.В., Солодкий І.С., Якубець М.Р. Принципи покращення інвестиційного клімату в умовах воєнного стану. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/831/750>
4. MIGA застрахувало від воєнних ризиків перші інвестпроєкти в Україні. URL: <https://agrotimes.ua/agromarket/miga-zastrahuvalo-vid-voyennyh-ryzykiv-pershi-investproyekty-v-ukrayini/>.

Маркасова Л.В.,

здобувачка 2 курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ВПЛИВ ІНФЛЯЦІЇ НА КУПІВЕЛЬНУ СПРОМОЖНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ

Інфляція є одним із найважливіших економічних явищ сучасної економіки, що впливає практично на всі сфери життя суспільства. Її прояви відчуються на рівні держави, організацій та кожного громадянина, оскільки зміна загального рівня цін безпосередньо відображається на купівельній спроможності населення, тобто на можливості придбати необхідні товари та послуги за наявні кошти. Питання взаємозв'язку між інфляцією та купівельною спроможністю є надзвичайно актуальним для економічної політики будь-якої держави, адже від нього залежить соціальна стабільність, рівень життя громадян.

Купівельна спроможність населення визначається як здатність людини придбати необхідну кількість товарів та послуг за наявний дохід. Зростання темпів інфляції без відповідного збільшення доходів призводить до зменшення реальної вартості грошей, оскільки за незмінну номінальну суму грошових одиниць можна придбати меншу кількість товарів і послуг, ніж раніше. Таким чином, навіть при стабільній номінальній заробітній платі людина фактично втрачає частину свого доходу, а при стабільній номінальній пенсії отримувач пенсії зазнає аналогічного зменшення реального доходу, що негативно впливає на рівень життя та фінансову безпеку [1].

Історичний досвід свідчить, що вплив інфляції на купівельну спроможність населення є ключовим фактором соціально-економічної стабільності. Наприклад, у країнах Європи після Другої світової війни періоди високої інфляції призводили до різкого зниження купівельної спроможності, зростання соціальної нерівності та зниження рівня життя населення. Сучасні економіки, включаючи країни ЄС та США, впроваджують інструменти монетарної політики, такі як контроль процентних ставок, регулювання грошової маси та стабілізаційні програми, щоб обмежити інфляційні процеси та забезпечити захист доходів громадян. У цих

державках особливу увагу приділяють прогнозуванню рівня інфляції та індексації заробітних плат і пенсій, що дозволяє зменшити негативний вплив зростання цін на реальну купівельну спроможність населення [2].

В українських реаліях інфляційні процеси також демонструють тісний взаємозв'язок з купівельною спроможністю населення. Протягом останніх десятиліть країна стикалася з різними рівнями інфляції, включаючи періоди стрімкого зростання цін у 1990-х роках та більш стабільні етапи після проведення реформ у 2000-х роках. У 2020–2024 роках, на тлі світових економічних криз, зростання цін на енергоносії, продукти харчування та інші основні товари спостерігалось значне зниження реальної купівельної спроможності населення [3].

Вплив інфляції на купівельну спроможність можна розглядати через призму декількох економічних механізмів. По-перше, це пряме зростання цін на товари та послуги, яке безпосередньо зменшує обсяг покупок, що можна здійснити за наявні доходи. По-друге, інфляція впливає на заощадження та інвестиції, оскільки знецінює грошові накопичення, що знижує фінансову безпеку домогосподарств та їхню готовність здійснювати великі покупки. По-третє, вона спричиняє нерівномірний перерозподіл доходів, оскільки доходи різних груп населення індексуються по-різному, що створює додаткові соціальні ризики.

Роль держави у захисті купівельної спроможності населення в умовах інфляції є ключовою. Застосування макроекономічних інструментів, таких як грошово-кредитна політика, регулювання процентних ставок, підтримка стабільного рівня доходів та індексація пенсій і заробітних плат, дозволяє пом'якшувати негативні наслідки зростання цін. Крім того, державні програми соціальної підтримки та субсидування окремих категорій населення допомагають компенсувати втрати купівельної спроможності та забезпечити мінімальний рівень життя.

В умовах глобалізації, світових економічних криз та зовнішніх викликів вплив інфляції на купівельну спроможність населення стає ще більш помітним. Коливання світових цін на енергоресурси, зміни валютного курсу, торговельні

обмеження та економічні санкції безпосередньо позначаються на рівні цін усередині країни та, відповідно, на споживчій спроможності громадян.

Узагальнюючи викладене, можна відзначити, що інфляція є надзвичайно важливим економічним фактором, який безпосередньо впливає на купівельну спроможність населення. Зростання цін без відповідного підвищення доходів призводить до зниження реальної вартості грошей, обмеження споживчих можливостей, зменшення накопичень та підвищення соціальної напруги. Досвід різних країн свідчить про ефективність застосування механізмів індексації доходів, державної підтримки та прозорого контролю за фінансовими потоками для захисту купівельної спроможності громадян. В українських реаліях інфляційні процеси значною мірою впливають на добробут населення, стимулюють зміни у споживчій поведінці та потребують комплексних заходів державного регулювання.

Література

1. Богач О., Клименко Т. Аналіз і оцінка інфляційних процесів в Україні. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1863>.
2. Івашина О. Інфляційні процеси в економіці сучасної України. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/207>.
3. Лемішовський В. Особливості інфляційних процесів в Україні: проблеми і причини. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/semi/vsi-vypusky/volume-8-number-1-2024/osoblyvosti-inflyaciynyh-procesiv-v-ukrayini-problemy-i>.

Мороз І.Р.,

здобувачка 2 курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ДИНАМІКУ БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ

Впровадження воєнного стану в Україні спричинило системну деградацію функціональних характеристик національного ринку праці, основним індикатором якої стало стійке зростання рівня безробіття через масову зовнішню

трудова міграція, тимчасову окупацію територій із припиненням діяльності значної кількості суб'єктів господарювання, вимушену внутрішню міграцію працездатного населення та неспроможність роботодавців підтримувати контрактні зобов'язання в умовах повномасштабного збройного конфлікту [2].

Ретроспективний аналіз даних Державної служби зайнятості та Державної служби статистики за період 2022–2025 рр. виявляє стійку висхідну траєкторію рівня безробіття, зумовлену одночасним скороченням пропозиції робочих місць та зниженням економічної активності зайнятого населення. Коефіцієнт еластичності безробіття до ВВП демонструє значення вище одиниці, що свідчить про надчутливість ринку праці до макроекономічних шоків воєнного часу [1].

Структурною особливістю українського безробіття є високий питомий внесок тіньової зайнятості, яка функціонує поза межами офіційної реєстрації. Основним драйвером переходу до неформального сектору є недостатній рівень легальної заробітної плати, що не забезпечує відтворення робочої сили на мінімально прийнятному рівні. За відсутності диверсифікованих джерел доходу домогосподарств, заробітна плата залишається єдиним каналом монетизації праці, що стимулює пошук альтернативних форм зайнятості, включаючи самозайнятість та незадекларовані трудові відносини [1].

Парадоксальне зниження офіційного рівня безробіття в умовах війни є артефактом статистичної вибірки, а не відображенням реального покращення, оскільки зумовлене виключенням тимчасово окупованих територій зі статистичної бази, скороченням підконтрольної території, масовим банкрутством суб'єктів господарювання, відсутністю актуальних даних щодо чисельності персоналу та зниженням інституційної активності безробітних у зверненні до служб зайнятості через логістичні й безпекові бар'єри, отже зафіксоване зниження є негативним явищем, що маскує реальну деградацію ринку праці та ускладнює розробку таргетованої політики зайнятості [4].

Впровадження воєнного стану спричинило глибоку деградацію національного ринку праці, яка проявляється через стійке зростання безробіття, масову зовнішню міграцію, припинення діяльності бізнесу на окупованих територіях, вимушену внутрішню міграцію громадян, неспроможність

роботодавців зберігати робочі місця. Ретроспективний аналіз даних за останні роки фіксує висхідну динаміку безробіття через втрату стабільної зайнятості та падіння економічної активності. Особливістю української ситуації залишається значна частка тіньової зайнятості, куди переходять громадяни через низький рівень легальної оплати праці, який не забезпечує базові потреби сім'ї. В умовах війни офіційний рівень безробіття парадоксально знизився, але це зниження є статистичним артефактом через виключення окупованих територій зі звітності, масове банкрутство підприємств, відсутність актуальних даних від роботодавців, низьку активність громадян у зверненні до служб зайнятості. Таким чином, реальна картина ринку праці значно гірша за офіційну статистику.

Серед критичних структурних проблем виділяється низька економічна активність молоді, рівень безробіття якої майже вдвічі перевищує середній показник для працездатного населення старшого віку [3]. Основними причинами залишаються недостатня стартова заробітна плата, низька престижність професій, бар'єри входу через вимогу досвіду, відсутність перспектив кар'єрного зростання. Ці фактори демотивують молодь працювати за фахом і навіть залишатися в країні.

Для подолання кризи держава має запровадити комплексну систему мотивації праці, програми активізації економічної участі, гарантоване працевлаштування випускників, фіскальні стимули для роботодавців, які беруть новачків. Соціальні програми для працівників стратегічних галузей підвищать мотивацію, скоротять плинність кадрів, спрямують молодь до професій із дефіцитом кадрів. Інтеграція випускників у виробництво перетворить освітній капітал на продуктивний людський капітал, підвищить продуктивність праці, розширить базу оподаткування, зменшить трудову міграцію. Молодь як носій інновацій стане драйвером технологічного оновлення економіки.

Фіскальні стимули у вигляді податкових пільг або субсидування зарплати на період адаптації мінімізують ризики для бізнесу, забезпечать швидку конверсію теоретичних знань у практичні навички, прискорять капіталізацію людського капіталу. У результаті зросте зайнятість, підвищиться рівень життя громадян, зменшиться навантаження на бюджет, збережеться кваліфікація в національному просторі. Молодіжне безробіття в умовах війни є не лише соціальною, а й

стратегічною загрозою, подолання якої вимагає переходу до проактивної політики зайнятості, де держава гарантує перше робоче місце та інвестує в довгострокове економічне зростання.

Література

1. Національний інститут стратегічних досліджень. Безробіття в Україні в період повномасштабної війни. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/bezrobittya-v-ukrayini-v-period-povnomasshtabnoyi-viyny>.
2. Гудзь М. Ринок праці України: тенденції в умовах війни та актуалізація проблеми безробіття. *Економіка та управління національним господарством*. 2023. №1(89). С. 8-20.
3. Луцай В.В. Проблема безробіття молоді в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 5. С. 182-186.
4. Олійник Т. І., Жураковська А. В. Ринок праці в Україні під час війни. *Young Scientist*. 2024. №1(125). С. 121-125.

Романова К.В.,

здобувачка 2 курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ЗЕМЕЛЬНОЇ РЕФОРМИ 2021 РОКУ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ УКРАЇНИ

1 липня 2021 року в Україні було розпочато реалізацію земельної реформи, що передбачає вільний обіг земельних ділянок, які раніше перебували у тривалій оренді або обмеженому користуванні. Це означає, що власники земельних паїв та господарства отримали право продавати, купувати та об'єднувати ділянки, встановлюючи ринкову ціну відповідно до попиту та пропозиції. Основна мета цієї реформи полягала у створенні прозорого і стабільного ринку, який би стимулював інвестиції в аграрний сектор, модернізацію виробництва та підвищення ефективності використання земельних ресурсів, а також забезпечив

соціальну справедливість, надавши рівні можливості як фізичним, так і юридичним особам брати участь у земельних відносинах.

Завдяки земельній реформі створено умови для підвищення ефективності використання земельних ресурсів, адже власники отримали можливість оптимізувати структуру угідь, об'єднувати ділянки у більш продуктивні блоки та інвестувати у сучасні технології. Практика свідчить, що господарства, які набули право власності на землю, мають змогу ефективніше планувати виробництво та впроваджувати інновації у сільське господарство [2].

Одночасно земельна реформа сприяла підвищенню економічної вартості сільськогосподарських ділянок, адже встановлення ринкових цін надало власникам можливість акумулювати ресурси для інвестицій у розвиток господарств. Це дозволило фінансувати оновлення техніки, закупівлю добрив, будівництво зрошувальних систем та модернізацію обробітку ґрунту, що створює передумови для зміцнення позицій українських фермерів на внутрішньому та зовнішньому ринках [1].

Земельна реформа також стимулювала залучення внутрішніх та іноземних інвестицій у сільське господарство. Функціонування ринку сільськогосподарських земель в Україні стало чинником підвищення довіри до аграрного сектору, що сприяло впровадженню систем зрошення, автоматизованих технологій обробки ґрунту, цифрових платформ для моніторингу врожайності та логістики [1].

Водночас ринок земель виявив тенденцію до концентрації земельних ресурсів у великих агрохолдингах, що стало соціально-економічним викликом. Посилення позицій великих підприємств знижує рівень конкуренції на ринку, створює ризики соціальної нерівності та ускладнює умови для розвитку малих фермерських господарств [2]. Такі тенденції свідчать про необхідність державного контролю та розроблення механізмів підтримки дрібних виробників.

Активний обіг земель вплинув і на ринок оренди, спричинивши підвищення попиту на сільськогосподарські ділянки. Разом із цим, активізація ринкових процесів сприяла зростанню надходжень до місцевих бюджетів, адже збільшилася кількість угод купівлі-продажу землі, а також надходження від податків і

орендної плати. Це дало змогу громадам фінансувати розвиток соціальної інфраструктури та покращувати умови життя в сільській місцевості [1].

Економічний ефект від функціонування ринку земель проявився по-різному в різних регіонах країни. У більш розвинених областях він стимулював зростання інвестиційної активності та розвиток інфраструктури, тоді як у менш економічно стабільних регіонах темпи змін залишалися повільнішими. Це підкреслює потребу у збалансованій державній політиці, спрямованій на забезпечення рівного доступу до земельних ресурсів та підтримку фермерів у всіх регіонах [2].

Особливу роль відіграє стабілізаційний ефект ринку в умовах воєнного стану, коли фермери, маючи право власності на землю, змогли ефективніше адаптуватися до ризиків, зберегти виробництво та забезпечити продовольчу безпеку країни [2].

Прозорі правила обігу земель сприяли підвищенню інвестиційної привабливості України для міжнародних партнерів. Розвиток земельного ринку став одним із чинників модернізації виробництва, інтеграції аграрного сектору у світові економічні процеси та підвищення його технологічного рівня [3].

Власники земель були зацікавлені у впровадженні сучасних агротехнологій, що дозволило зменшити витрати та підвищити якість продукції. Використання новітньої техніки, систем зрошення й автоматизованого управління виробничими процесами підвищило ефективність аграрного сектору загалом [2].

Функціонування ринку земель також сприяло розвитку суміжних галузей, зокрема логістики, переробки продукції та агротуризму. Це посилює соціально-економічний ефект від земельної реформи та підтверджує її значення для розвитку сільських територій [2].

З огляду на викладене, ринок сільськогосподарських земель у 2021–2025 роках забезпечив комплексний вплив на економіку України, включаючи підвищення ефективності використання земель, капіталізацію активів, залучення інвестицій, розвиток інфраструктури, стимулювання інновацій, стабілізацію аграрного сектору, вплив на ринок оренди та внутрішні ціни, створення нових робочих місць. Водночас він породив виклики, пов'язані з концентрацією земель та нерівномірним економічним ефектом на регіональному рівні.

Література

1. Земельний ринок в Україні: аналіз індикаторів та прогнози на 2025 рік. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/06/Zemelniy-rinok-v-Ukrayini.pdf>.
2. Ринок землі в Україні в 2025 році: земельна реформа та її наслідки. URL: <https://fingramota.com.ua/blog/rynok-zemli-v-ukraini-v-2025-rotsi-zemelna-reforma-ta-ii-naslidky>.
3. Два роки ринку землі в Україні: експерти підсумували результати. URL: <https://communities.org.ua/novyny/dva-roky-rynku-zemli-v-ukrayini-eksperty-pidsumuvaly-rezultaty>.

Барабаш А.І.,

здобувач I курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ПРАВОВА СИСТЕМА ТА ІНВЕСТИЦІЇ В ЕКОНОМІЧНИЙ СЕКТОР

Інвестиції є ключовим чинником економічного розвитку будь-якої держави, адже вони забезпечують створення нових робочих місць, модернізацію виробництва, розвиток інноваційних технологій і підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Водночас ефективність інвестиційної діяльності безпосередньо залежить від стану правової системи, яка визначає рівень захисту прав інвесторів, стабільність законодавства, прозорість регуляторних процедур та ефективність судового захисту.

Правова система виступає фундаментом, що забезпечує передбачуваність і стабільність інвестиційного середовища. У країнах з розвиненими правовими інститутами інвестори мають більшу впевненість у захисті своїх майнових інтересів, що сприяє зростанню обсягів капіталовкладень. Для України ця проблема є надзвичайно актуальною, оскільки реформування правової системи та судової влади безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість держави.

В Україні правовий режим інвестування визначається системою національного законодавства, що охоплює значну кількість нормативно-правових

актів. Відносини, які стосуються іноземних інвестицій, регулюються низкою основних законів, серед яких Закон України «Про інвестиційну діяльність» [1], спрямований на забезпечення рівного захисту прав, інтересів і майна всіх суб'єктів інвестиційної діяльності незалежно від форми власності, а також на ефективне залучення капіталу в економіку держави та розвиток міжнародного економічного співробітництва. Закон України «Про режим іноземного інвестування» [2] регулює відносини виключно за участю іноземних інвесторів і підприємств із залученням іноземного капіталу. Крім того, правові засади інвестиційної діяльності визначаються також положеннями Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [3]. Важливу роль відіграють також інші нормативні акти та міжнародні договори України. Водночас правове регулювання іноземного інвестування охоплює положення податкового, валютного, банківського, фінансового, митного та земельного законодавства, а також актів, що стосуються приватизації, підприємницької та інноваційної діяльності, цінних паперів, фондового ринку й концесій.

Нормативно-правова база інвестиційної діяльності в Україні має низку недоліків. До них належать неоднозначність тлумачення окремих положень законів, що спричиняє правові колізії та необхідність вирішення спорів у судовому порядку, а також надмірна кількість нормативних актів, які безпосередньо або опосередковано регулюють інвестиційну, зовнішньоекономічну, промислову й торговельну діяльність. Ситуацію ускладнює постійна зміна нормативно-правової бази, коли одні акти скасовуються, а їхні норми інтегруються до інших.

Для іноземних інвесторів основними стримувальними факторами залишаються відсутність надійних гарантій захисту права власності, нестабільність податкової системи, високий рівень корупції та валютні обмеження. Впродовж останніх років суттєвих позитивних змін у цій сфері не відбулося. Крім того, державна політика у сфері залучення іноземних інвестицій характеризується відсутністю належного контролю за структурою надходжень іноземного капіталу за галузевим принципом, невизначеністю стратегічно важливих секторів економіки та механізмів оцінювання частки іноземної участі.

Через відсутність чіткої інвестиційної стратегії та дієвих інструментів державного регулювання приплив іноземного капіталу в українську економіку має стихійний і нерівномірний характер.

Становлення сприятливого інвестиційного клімату неможливе без ефективної судової системи. Незалежність суддів, швидкість розгляду справ, виконання судових рішень і прозорість процедур є визначальними критеріями для оцінки довіри інвесторів до держави. Проблеми корупції, надмірної бюрократії та нестабільності законодавства залишаються суттєвими перешкодами для залучення капіталу, особливо іноземного.

Окрему роль у регулюванні інвестиційної діяльності відіграє адміністративне та податкове право. Зокрема, надмірне податкове навантаження або складність у процедурі реєстрації підприємств можуть зменшити зацікавленість інвесторів. Тому державна політика має бути спрямована на дерегуляцію, удосконалення податкових механізмів, створення спеціальних економічних зон та стимулювання інноваційних проєктів.

В умовах воєнного стану, спричиненого збройною агресією російської федерації, питання захисту інвестицій набуло особливої ваги. Держава має забезпечити стабільність правового середовища навіть за надзвичайних умов, що сприятиме відновленню економіки та залученню міжнародної фінансової допомоги. Зокрема, створення гарантійних механізмів для інвесторів у післявоєнний період стане важливою передумовою для економічного зростання.

Отже, правова система є ключовим елементом формування ефективного інвестиційного клімату. Її стабільність, прозорість і відповідність міжнародним стандартам визначають довіру інвесторів та рівень розвитку економічного сектору. Для України пріоритетними напрямками вдосконалення є забезпечення верховенства права, удосконалення судової практики, боротьба з корупцією та створення сприятливих умов для діяльності вітчизняних і іноземних інвесторів. Розвиток правової бази та її гармонізація з нормами ЄС дозволять не лише зміцнити економіку, а й сприятимуть інтеграції України у світовий економічний простір.

Література

1. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18 вересня 1991 р. № 1560-XII. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 47. С. 64.
2. Про режим іноземного інвестування : Закон України від 19 березня 1996 р. № 93/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 19. С. 80.
3. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-XI. Відомості Верховної Ради УРСР. 1991. № 29. С. 377.

Вуйченко Ю.Ю.,

здобувачка I курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ

У сучасному світі цифрова економіка стає рушійною силою глобального розвитку, визначаючи нові правила функціонування суспільства, бізнесу та держави. Її поява стала наслідком глибоких трансформацій, спричинених розвитком інформаційних технологій, інтернету, великих даних, штучного інтелекту та автоматизації. Якщо індустріальна економіка базувалася на матеріальному виробництві, то цифрова – на знаннях, інформації та інноваціях. Вона змінює не лише форми господарювання, а й саму логіку економічних процесів, роблячи їх більш гнучкими, швидкими та взаємопов'язаними.

Цифровізація стала глибокою соціально-економічною революцією. У цифровій економіці створення вартості відбувається через обробку даних, розробку програмного забезпечення, використання штучного інтелекту, а не лише через фізичне виробництво. Компанії, які опанували цифрові технології, отримали нові конкурентні переваги – можливість миттєво реагувати на зміни попиту, персоналізувати продукти, автоматизувати виробництво і зменшувати витрати. Такі гіганти, як Google, Amazon, Apple чи Microsoft, довели, що головним активом сучасного бізнесу є інформація та здатність її ефективно використовувати [1].

Цифрова економіка змінює також структуру ринку праці. З'являються нові професії – аналітики даних, розробники алгоритмів, спеціалісти з кібербезпеки, менеджери цифрових проєктів. Водночас багато традиційних професій зникають або радикально трансформуються. Це створює потребу у постійному навчанні, перекваліфікації, розвитку цифрових навичок. Країни, які інвестують у цифрову освіту, штучний інтелект та дослідження, отримують стратегічні переваги, адже формують людський капітал, здатний адаптуватися до викликів майбутнього.

Інновації є серцем цифрової економіки. Вони не лише створюють нові технології, а й змінюють підходи до бізнесу, управління, освіти, охорони здоров'я, державного сектору. Цифрові інновації – це й переосмислення способів взаємодії між людьми, компаніями та державою. Вони сприяють відкритості, прозорості, підзвітності. Наприклад, у сфері державного управління цифрові інструменти дають змогу створювати електронні сервіси, які спрощують доступ громадян до адміністративних послуг, підвищують ефективність використання бюджетних коштів і зменшують корупційні ризики.

Одним із ключових чинників розвитку цифрової економіки є штучний інтелект (ШІ). Завдяки здатності аналізувати великі обсяги даних, передбачати тенденції та автоматизувати складні процеси, ШІ відкриває нові горизонти для бізнесу та науки. У фінансовій сфері він допомагає прогнозувати ризики, в медицині – діагностувати хвороби, в освіті – створювати індивідуальні програми навчання. Проте, поряд із можливостями, постають і ризики: втручання у приватність, алгоритмічна упередженість, загроза витіснення людської праці [2]. Тому розвиток цифрової економіки потребує етичного та правового регулювання, яке забезпечить баланс між інноваціями і правами людини.

Інновації в цифровій економіці тісно пов'язані з концепцією сталого розвитку. Сьогодні технології допомагають вирішувати глобальні проблеми – від енергозбереження до боротьби зі змінами клімату. Смарт-мережі, інтернет речей, блокчейн і великі дані дозволяють ефективніше використовувати ресурси, скорочувати відходи, контролювати викиди. Таким чином, цифровізація стає не лише шляхом до економічного зростання, а й засобом збереження планети для майбутніх поколінь.

Важливу роль у формуванні цифрової економіки відіграють державні стратегії. Країни, які усвідомили значення цифрових трансформацій, створюють національні програми розвитку інновацій, інвестують у наукові дослідження, стимулюють стартапи. Україна також активно рухається цим шляхом. Розвиток електронного урядування, платформи «Дія», цифровізація бізнесу та освіти – це перші кроки до формування конкурентоспроможної цифрової держави.

Цифрова економіка також змінює фінансову систему. З'являються нові форми грошей – криптовалюти, електронні платежі, блокчейн-платформи. Вони підвищують швидкість транзакцій, зменшують витрати і роблять фінансові послуги доступними для широких верств населення. У той же час вони ставлять виклики для регулювання та безпеки, адже фінансові технології можуть використовуватися не лише для розвитку, але й для тіньової діяльності.

Одним із найбільших викликів цифрової економіки є нерівність доступу до технологій. Країни з низьким рівнем цифровізації ризикують опинитися на периферії глобальної економіки. Те саме стосується й соціальної нерівності: ті, хто не володіє цифровими навичками, втрачають шанси на працевлаштування та економічну стабільність. Тому завдання держави і суспільства – зробити цифрові технології інклюзивними, доступними для всіх [3].

Цифрова економіка є не лише технологічним феноменом – це насамперед нова філософія розвитку. Вона ґрунтується на принципах відкритості, швидкої адаптації, гнучкості та співпраці. У ній знання, творчість і інноваційність стають головними факторами виробництва.

Отже, цифрова економіка є невід'ємною частиною сучасного світу і визначає його подальшу еволюцію. Вона дає змогу створювати нові форми цінності, підвищувати ефективність виробництва, сприяти соціальним змінам і сталому розвитку. Проте її впровадження має бути розумним, етичним і збалансованим. Інновації повинні служити людині, а не навпаки. Лише тоді цифрова трансформація стане не загрозою, а потужним інструментом прогресу, що відкриє нову еру людських можливостей і гармонійного співіснування технологій та суспільства.

Література

1. Голобородько А. Ю. Цифрова економіка: підходи та особливості розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. №9. С. 10–18.
2. Лебідь О. Цифрові та інформаційні технології в управління підприємством: реальність та погляд у майбутнє. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-19>.
3. Максимова Ю., Рудик О., Залецька І. Використання соціальних медіа для ефективної діяльності сучасних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-75>.

Луговська А.Р.,

здобувачка I курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ЕВОЛЮЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ В УКРАЇНІ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

Розвиток економічної думки в Україні відображає еволюцію господарських відносин і політичних змін від доби Київської Русі до сучасності. Від натурального господарства й перших форм обміну до глобалізованої цифрової економіки українські вчені прагнули зрозуміти закономірності розвитку господарства та сформувані практичні підходи до його ефективного функціонування.

Еволюція економічної думки є важливим напрямом досліджень, оскільки саме розвиток економічних ідей визначав зміст державної політики на різних етапах історії. Вивчення цього процесу дає змогу простежити зв'язок між теоретичними підходами минулого і сучасними реформами, що має особливе значення в умовах євроінтеграційного курсу України.

Період Київської Русі став початком формування економічних уявлень про власність, обмін та оподаткування. У «Руській правді» простежуються основи економічного регулювання – захист приватної власності, норми відшкодування

збитків, принципи майнової відповідальності [2]. Епоха козацтва зміцнила ідеї самоврядування, колективної праці та справедливого розподілу ресурсів, що зумовило появу елементів кооперативної економіки [1, 2].

У XIX столітті відбувалося становлення національної економічної школи. Михайло Драгоманов розглядав економічну свободу як основу політичного прогресу, наголошуючи на поєднанні ринку та громадського самоврядування [1, с. 51]. Сергій Подолинський сформулював енергетичну теорію вартості, пов'язавши продуктивність праці з використанням природних ресурсів. Михайло Туган-Барановський досліджував закономірності промислових криз і проблему соціальної справедливості.

У радянський період економічна наука України розвивалася в межах марксистсько-ленінської методології, що зумовлювало ідеологічну спрямованість досліджень. Основну увагу приділяли питанням планування, розподілу ресурсів, ефективності виробництва та підвищення продуктивності праці [2]. Попри обмеження творчої свободи, українські вчені зробили внесок у розвиток економіко-математичного моделювання, оптимізації господарських процесів і підвищення ролі науки в управлінні економікою.

Після 1991 року українська економічна наука зосередилася на проблемах приватизації, конкурентного середовища, фінансової стабільності, розвитку інновацій та інституціоналізму. Сформувалися нові наукові школи, орієнтовані на ринкові механізми регулювання та сталий розвиток [3]. Євроінтеграційний курс держави стимулює дослідження у сфері конкурентної політики, «зеленої» економіки та цифровізації [3].

Еволюція економічної думки в Україні доводить безперервність розвитку наукових ідей – від ранніх господарських концепцій до сучасних моделей постіндустріальної економіки [3]. Сформована інтелектуальна база є практичним підґрунтям для побудови ефективної економічної політики, орієнтованої на сталий розвиток, інновації та інтеграцію до європейського простору.

Отже, еволюція економічної думки в Україні пройшла шлях від ранніх уявлень Київської Русі до сучасних концепцій ринкової та інституційної економіки, відображаючи соціально-політичні та культурні умови. Національна

школа XIX–початку XX ст. розвивала ідеї соціальної справедливості та кооперації, радянський період формував планово-централізовану модель з обмеженням наукового плюралізму, а після 1991 року економічна наука інтегрується у світовий простір, поєднуючи ринкові принципи з соціальною відповідальністю та інноваційністю. Історичний розвиток економічної думки слугує основою для сучасної економічної політики та моделі державного управління економікою.

Література

1. Болдуєва О. В., Болдуєв М. В., Лищенко О. Г. Еволюція наукової думки та сучасні підходи ідентифікації конкурентних стратегій в бізнесі. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 16. С. 51–58.

2. Небога Т., Вдовиченко А. Історія економіки та економічної думки : навч. посібник, 2-е видання. ОДАУ. Одеса : Астропринт. 2024. 140 с

3. Пархоменко Л., Фротер О., Осіпова А. Сучасний розвиток економічної думки в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-38>.

СЕКЦІЯ 2.

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Воркунова О.В.,

к.е.н, доцент, доцент кафедри економіки і фінансів,

Одеський національний морський університет

ЦИФРОВА МОДЕРНІЗАЦІЯ МОРСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ УКРАЇНИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Морський транспорт традиційно є одним із ключових елементів зовнішньоекономічної діяльності України. До 2021 року через морські порти проходило понад 65-70 % зовнішньоторговельних потоків країни, що формувало системоутворюючий вплив на національну економіку та логістичну інфраструктуру [1]. За оцінками міжнародних транспортних організацій, саме рівень цифрової інтегрованості портів визначає їхній рівень конкурентоспроможності у глобальних ланцюгах постачання, а модернізація інформаційних систем здатна знижувати операційні витрати на 15-25 % та скорочувати час обробки суден у порту на 20-40 % [2]. У цьому контексті цифрова модернізація морської логістики стає визначальним інструментом інтенсифікації економічних процесів в Україні.

Сучасні тенденції цифрової трансформації морського транспорту охоплюють низку технологічних напрямів, серед яких ключові: впровадження автоматизованих систем управління терміналами (TOS), розвиток концепції «розумного порту» (Smart Port), використання платформ Maritime Single Window, автоматизація документообігу, логістична аналітика на основі великих даних, інтеграція систем навігаційного моніторингу AIS та супутникових технологій, а також застосування алгоритмів штучного інтелекту для оптимізації завантаження інфраструктури [3; 4]. У країнах ЄС цифрова взаємодія «порт–судно–митниця–вантажовласник» є базовим стандартом, що суттєво скорочує транзакційні

витрати та мінімізує людський фактор. Саме на цю модель орієнтується й Україна у процесі гармонізації зі стандартами ЄС.

Особливої уваги потребує розвиток інформаційних платформ Maritime Single Window, які забезпечують об'єднання всіх портових формальностей та логістичних сервісів на єдиній цифровій основі. За оцінками Міжнародної морської організації, повний перехід портів на MSW дозволяє скоротити час подачі документів на 70 % та підвищити прозорість логістичних операцій [5]. Для України такі підходи є критично важливими, оскільки саме фрагментованість цифрових систем різних операторів та повільна взаємодія державних сервісів створюють додаткові транзакційні витрати для бізнесу.

Водночас цифрова модернізація портової інфраструктури пов'язана з низкою економічних бар'єрів. До ключових проблем належать: недостатній обсяг інвестицій у технологічне оновлення терміналів, потреба в інтеграції різних цифрових платформ, низький рівень автоматизації вантажних операцій у частині портів, обмеженість кваліфікованих ІТ-фахівців у сфері морської логістики, а також несинхронність нормативно-правової бази з європейськими стандартами цифрового документообігу та кіберзахисту [6]. Крім того, актуальним викликом стає забезпечення безпеки даних, оскільки зростання цифрової залежності портів від інформаційних систем підвищує їхню вразливість до кібератак.

Поряд із викликами, цифровізація відкриває значні можливості для розвитку морської логістики України. Застосування штучного інтелекту та прогнозної аналітики дозволяє оптимізувати графіки приходу суден, скорочувати простої, планувати використання причалів у режимі реального часу та прогнозувати «вузькі місця» у вантажопотоці. Використання технологій Інтернету речей (IoT) в контейнерній логістиці сприяє покращенню контролю за температурою, безпекою та переміщенням вантажів [7]. Водночас системи цифрової навігації, включно з автоматизованими засобами контролю руху суден, підвищують рівень безпеки морських операцій і сприяють зменшенню витрат судноплавних компаній.

Цифрові інновації сприяють і поглибленню інтеграції українських портів до загальноєвропейських транспортних коридорів TEN-T, що є стратегічним напрямом модернізації національної логістичної системи. Удосконалення

цифрових процедур транзиту, митного оформлення та портової взаємодії створює умови для підвищення інвестиційної привабливості портової галузі, скорочення часу проходження вантажів та покращення сервісу для міжнародних партнерів [8].

Таким чином, цифрова модернізація морської логістики України виступає комплексним процесом, який поєднує організаційні, інфраструктурні та технологічні зміни. Вона дозволяє оптимізувати операційні процеси, знизити витрати бізнесу, підвищити конкурентні позиції портів, а також забезпечує фундамент для інтеграції України у нову архітектуру глобальних ланцюгів постачання. Ефективність цього процесу залежить від здатності держави, приватних операторів та міжнародних партнерів формувати узгоджену політику цифрового розвитку, модернізувати інфраструктуру, впроваджувати стандартизовані технологічні рішення та забезпечувати інвестиційну сталість галузі.

Література

1. Адміністрація морських портів України. Статистичні дані діяльності морських портів України за 2021 р. URL: <https://surl.li/imerjw>.
2. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2023. Geneva: United Nations, 2023. URL: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2023>.
3. European Commission. Smart Ports and Digitalisation in EU Transport. 2022. URL: <https://transport.ec.europa.eu>.
4. World Bank. Port Reform Toolkit: Digitalization Module. 2022. URL: <https://ppp.worldbank.org>.
5. IMO (International Maritime Organization). Guidelines for the Maritime Single Window. 2023. URL: <https://www.imo.org>.
6. OECD. Digital Transformation in Maritime Logistics. 2021. URL: <https://www.oecd.org/sti>.
7. Logistics Industry 2025. URL: <https://surl.li/tocoyw>
8. European Union Agency for Railways. TEN-T and Digital Integration Guidelines. 2022. URL: <https://www.era.europa.eu>.

Котлубай В.О.,

*к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,
Національний університет «Одеська юридична академія»*

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ (ЦИФРОВО-ОФЛАЙН) ЕКОНОМІКИ

Гібридна економіка – тобто така, в якій значна частина діяльності відбувається одночасно у фізичному (офлайн) та цифровому (онлайн) середовищах – стала новим стандартом функціонування бізнесу. Після пандемії COVID-19, а також унаслідок воєнних і логістичних викликів в Україні, моделі праці “remote / hybrid / on-site” почали співіснувати не як тимчасовий компроміс, а як постійний формат організації бізнес-процесів [1; 4]. Наведене радикально змінює вимоги до управління людським капіталом. Людський капітал у таких умовах – це не тільки кваліфікації працівників, а й їхня здатність працювати розподілено, швидко адаптуватись, підтримувати внутрішню самодисципліну, діяти відповідально без постійного фізичного контролю, комунікувати через цифрові канали, зберігаючи продуктивність і командну цілісність [2; 4].

Для України питання управління людським капіталом у гібридній економіці має додатковий вимір: міграція кадрів, часткова релокація бізнесу, робота у різних часових поясах та юрисдикціях, поєднання офіційної й неформальної зайнятості, залучення фахівців-фрилансерів до критичних процесів компанії. Це означає, що класичні моделі HRM («кадрове забезпечення – оцінка персоналу – мотивація – навчання») перестають бути достатніми. Вони не охоплюють параметри стійкості, психологічної безпеки, цифрової автономності працівника, управління залученістю на відстані, а також ризиків вигорання і втрати лояльності через дистанційність [3; 5].

Отже, управління людським капіталом у гібридній економіці стає не просто кадровою функцією, а центральним елементом стратегічного менеджменту організації, від якого залежить не лише ефективність, але й здатність самої компанії вижити, масштабуатися і залишатися інноваційною [2; 5].

Управління людським капіталом у змішаних цифрово-офлайн умовах стикається з низкою системних викликів.

1. В умовах часткової дистанційної зайнятості класичні методи контролю («присутність на робочому місці», «фізична підзвітність керівнику») стають нерелевантними. Переорієнтація менеджменту має відбуватися від контролю присутності до контролю створеної цінності: не «де ти сидиш», а «який вплив твоя робота має на результат команди» [1; 4]. Такий підхід потребує нового дизайну показників ефективності (KPI/OKR), орієнтованих на результат і вклад у спільну ціль, а не на процеси як такі.

2. Як показує сучасна практика, працівник, який працює гібридно, набагато легше приймає пропозицію від іншого роботодавця, у тому числі іноземного, оскільки прив'язка до фізичного місця слабшає. Тобто лояльність більше не купується офісом або соціальними бонусами; вона купується змістом роботи, справжньою автономією, повагою до експертності та відчуттям впливу на продукт [2; 5]. Українські компанії, особливо високотехнологічні, змушені будувати ціннісні пропозиції для працівників, які базуються не на стабільності як такій (бо стабільність відносна), а на можливості розвиватись і залишатися впливовими навіть у кризовому середовищі.

3. Гібридна структура команди завжди знаходиться під ризиком розриву знань. Коли частина процесів і комунікації відбувається онлайн, а частина – фізично, знання часто «осідають» локально і перестають бути доступними всім. Якщо компанія не створює цифрову систему накопичення та передачі знань, вона втрачає здатність відтворювати критичні компетенції при зміні персоналу [1; 3]. Наведене шкодить інноваційності, бо інновація в гібридній економіці – це здатність швидко масштабувати і повторити напрацювання іншого підрозділу.

4. Гібридний формат часто породжує «подвійні реальності»: ті, хто залишається фізично присутнім, часто вважають себе «ядром» компанії; ті, хто працює дистанційно, можуть сформувати паралельні неформальні норми співпраці. Якщо менеджмент не працює з цими різними «культурами доступу», виникає внутрішня стратифікація колективу, недовіра, несиметричний доступ до інформації, а інколи – конфлікти за вплив [4; 5]. У критичні для компанії моменти

(зміна власника, інвестиційні переговори, вихід на нові ринки) такі приховані розломи можуть вистрілити миттєво.

Сучасний науковий і прикладний дискурс пропонує кілька стратегічних напрямів, які вже сьогодні формують нову парадигму HRM.

По-перше, переорієнтація HR з «адміністративного сервісу» на партнерство в управлінні стійкістю бізнесу. HR-функція має бути інтегрована у стратегічне планування компанії нарівні з фінансами і операціями. Йдеться не просто про підбір кадрів, а про моделювання майбутніх компетенцій, планування заміщення, збереження критичних знань, управління ризиками відтоку персоналу [1; 2; 5].

По-друге, інституалізація гібридної моделі зайнятості. Не «дозволяти/не дозволяти віддалену роботу», а чітко визначати формати: які ролі мають бути фізично присутні й чому; які функції можуть бути виконані повністю дистанційно; як відбувається координація між цими режимами; як фіксується внесок у колективний результат. Регламентованість гібридності знижує конфлікти та зменшує суб'єктивність управлінських рішень [4].

По-третє, розвиток цифрової зрілості персоналу як постійний процес. Йдеться про безперервне підвищення цифрової грамотності, інформаційної безпеки, вміння працювати з даними, проєктними платформами, інструментами асинхронної взаємодії. Кадрова політика більше не може вважати ІТ-компетентність «додатковою перевагою»; у гібридному середовищі це – базова умова професійної придатності [1; 4].

По-четверте, інвестування в психологічну стійкість і добробут працівників як елемент економічної стратегії. Компанія, яка функціонує в умовах хронічної турбулентності (особливо в Україні), мусить розуміти, що втрата ключових людей – це не просто «мінус один спеціаліст», а руйнування мережі неформальних операційних компетенцій. Тому підтримка ментального здоров'я, безпечних режимів роботи, адекватних навантажень і відновлення працівників – це вже не HR-соціалка, а частина антикризового управління [2; 3; 5].

По-п'яте, побудова єдиної організаційної ідентичності. У гібридній організації потрібно цілеспрямовано конструювати відчуття “ми” через прозорі комунікаційні канали, регулярні синхронізації, відкритий обмін рішеннями,

визнання внеску як офлайн-, так і онлайн-команд. Це критично для утримання інноваційності: інновація з'являється тоді, коли люди не бояться пропонувати нестандартне і переконані, що їх хтось почує, навіть якщо вони фізично не в центральному офісі [3; 5].

Управління людським капіталом у гібридній економіці перестає бути допоміжною HR-функцією. Воно стає змістом управління компанією як такої. Саме ті організації, які усвідомлено формують цифрову автономність працівників, культуру довіри, інституалізовану гібридну модель праці та безперервну підтримку психологічної стійкості, отримують стратегічну перевагу. Така перевага не лише у вартості, але й у здатності до інновацій, адаптації, експортної конкурентоспроможності та, в українських умовах, до елементарного виживання.

Література

1. Гордієнко Є. П., Кожуріна В. М. Трансформація дистанційних методик управління персоналом в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми державного управління*, 2024. № 2 (65). С. 444-463.
2. The future of telework and hybrid work. Anticipating and managing the impact of change : Research report. Eurofound, 2023. URL: <https://assets.eurofound.europa.eu/f/279033/0e1e84b3e0/ef22028en.pdf>.
3. Remote and Hybrid Work Revolutionizing Total Rewards Strategies. 2024. URL: <https://worldatwork.org/about/press-room/remote-and-hybrid-work-revolutionizing-total-rewards-strategies>.
4. Bal Kishore Jaiswal, Arvind Kumar Saxena. Evolving HR Trends in The Era of Hybrid Work: A Strategic Overview of Workforce Transformation Practices. *Gyanshauryam, International Scientific Refereed Research Journal*. 2024. Vol. 7. Issue 1. pp. 133-138.
5. Naumova O., Naumova M. Hybrid employment in ukrainian it companies: impact on personnel potential and productivity. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-98>.

Корнілова О.В.,

*phD, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту
Національний університет «Одеська юридична академія»*

Кравченко В.В.,

*здобувач 2-го курсу магістратури
факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,
Національний університет «Одеська юридична академія»*

ГНУЧКІ МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

В умовах повномасштабної війни українські організації стикаються з безпрецедентними викликами щодо управління персоналом та проектною діяльністю. Війна спричинила масштабні людські втрати, руйнування виробничих потужностей, масову міграцію населення та дефіцит кваліфікованих кадрів. За даними досліджень, понад третини населення було змушене переїхати, а 74% вітчизняних компаній відчують дефіцит кадрів [0]. У цих умовах традиційні підходи до адаптації персоналу виявилися недостатньо ефективними в умовах постійних змін, необхідності швидкого реагування на загрози та реорганізації бізнес-процесів. Традиційні методи управління персоналом виявилися недостатньо ефективними, що актуалізує необхідність впровадження гнучких методологій управління проєктами для забезпечення швидкої адаптації персоналу, підтримання продуктивності та збереження кадрового потенціалу українських організацій.

Війна в Україні вимагає концептуального оновлення парадигми управління персоналом з урахуванням нових обставин та викликів. Система управління персоналом, яка функціонувала у мирний час, під час війни практично не працює, тому підприємства змушені пристосовувати свої стратегії до нових реалій, які потребують використання адаптивних та інноваційних підходів [0]. Гнучкі методології управління проєктами, такі як Agile, Scrum та Kanban, стають

важливими інструментами для забезпечення необхідної швидкості реагування на зміни та адаптації команд до нестабільного середовища.

В умовах війни бізнес-структури стикаються з низкою викликів, включаючи дефіцит кадрів, психологічний стрес персоналу, необхідність релокації та зміну умов роботи. Ітеративний підхід Agile дозволяє поступово інтегрувати нових співробітників у робочі процеси через короткі спринти та постійний зворотний зв'язок. Швидкі зміни зовнішнього середовища змушують усі бізнес-структури швидко та ефективно реагувати на них, викликаючи необхідність для них безперервно вдосконалюватись, швидко реагувати на зміни та шукати нові шляхи розвитку [0]. Використання спринт-методології дозволяє скоротити адаптаційний період завдяки інтенсивній взаємодії, щоденним синхронізаціям та чітко визначеним короткостроковим цілям, що критично важливо в умовах, коли кожен день може принести нові виклики.

Для ефективної роботи команди в умовах війни необхідно враховувати такі специфічні фактори, як: загрози безпеці, особливості комунікації, високий рівень стресу, необхідність дисципліни та якості лідерства. Гнучкі методології сприяють формуванню самоорганізованих команд, здатних ефективно функціонувати навіть в умовах обмежених ресурсів та постійних загроз [0]. Командна робота на засадах гнучких методологій передбачає зміни у підходах до організації та управління бізнесом, де кожен член команди розуміє свою роль та має можливість швидко адаптуватися до змінних обставин.

Війна негативно впливає й на психологічний стан працівників, що призводить до зменшення продуктивності, професійного вигорання та порушення балансу між роботою і життям. Впровадження гнучких методологій сприяє створенню програм добробуту для персоналу, які включають психологічну підтримку, організацію спеціальних заходів для зняття стресу, забезпечення безпеки та створення сприятливого робочого середовища. Регулярні ретроспективні зустрічі, які є невід'ємною частиною Agile, забезпечують постійне вдосконалення процесів адаптації на основі реального досвіду команди.

Варто також зазначити, що в умовах воєнного стану віддалений або гібридний формат роботи стає важливим негрошовим стимулом для

співробітників та ключовим елементом адаптації персоналу. Гнучкі методології природно підтримують різні формати роботи, дозволяючи працівникам виконувати завдання дистанційно з будь-якого безпечного місця [0]. Використання цифрових інструментів для управління проєктами, таких як Kanban-дошки, забезпечує візуалізацію процесів адаптації та дозволяє ефективно координувати роботу розподілених команд.

Управління кадровим потенціалом в умовах війни потребує системного підходу, який дозволив би підприємствам пристосуватися до викликів сьогодення. Гнучкі методології передбачають безперервне навчання та розвиток персоналу через короткі навчальні цикли, обмін досвідом у команді та швидку адаптацію до технологічних змін [0]. Використання коротких періодів для навчання нових навичок, застосування практик взаємного навчання та регулярні сесії обміну знаннями дозволяють швидко нарощувати компетенції персоналу навіть в умовах обмежених ресурсів.

Впровадження гнучких методологій управління проєктами наразі є важливим інструментом адаптації персоналу українських організацій в умовах війни, що підтверджується дослідженнями вітчизняних науковців. Такі методології забезпечують необхідну швидкість, гнучкість та адаптивність процесів управління персоналом, що дозволяє підприємствам ефективно функціонувати в умовах постійної невизначеності та змін. Ітеративний підхід, короткі спринти, регулярний зворотний зв'язок та самоорганізація команд створюють середовище, в якому адаптація персоналу відбувається природно та органічно. Скорочення адаптаційного періоду, покращення комунікації в командах та підвищення залученості працівників є прямими результатами застосування гнучких методологій в умовах воєнного стану. Особливо важливим стає психологічний аспект – гнучкі практики сприяють зниженню стресу, попередженню професійного вигорання та підтримці ментального здоров'я персоналу. Візуалізація процесів, регулярні стендапи та ретроспективи створюють відчуття стабільності та передбачуваності навіть в умовах хаосу.

Фактором успіху також є здатність гнучких методологій підтримувати різні формати роботи – від повністю віддаленої до гібридної, що особливо актуально

для України, де мільйони людей були змушені змінити місце проживання. Використання цифрових інструментів для управління проєктами дозволяє ефективно координувати роботу розподілених команд та забезпечувати безперервність бізнес-процесів. При цьому командна культура, яка формується на засадах Agile-цінностей, створює міцні соціальні зв'язки та підтримку між членами команди.

Важливим є те, що гнучкі методології не просто допомагають адаптувати персонал до воєнних реалій, але й формують стійкість організації до майбутніх викликів. Культура безперервного навчання, відкритої комунікації та взаємопідтримки, яка виникає при використанні Agile-підходів, створює базу для довгострокової успішності організації. Регулярні ретроспективи дозволяють командам навчатися на власному досвіді та постійно вдосконалювати процеси адаптації.

Проте успішне впровадження гнучких методологій вимагає не лише технічних знань, але й глибокої трансформації організаційної культури та мислення керівництва. Перехід до Agile-підходу в управлінні персоналом має бути поступовим та супроводжуватися навчанням всіх учасників процесу, особливо в умовах, коли персонал і так перебуває під значним стресом. Керівництво підприємств повинно демонструвати приклад гнучкості, відкритості до змін та готовності експериментувати з новими підходами.

Саме тому, гнучкі методології управління проєктами доводять свою ефективність як стратегічний інструмент адаптації персоналу в кризових умовах війни. Досвід українських організацій, які успішно впровадили ці практики, має стати основою для подальшого розвитку систем управління персоналом у повоєнний період.

Література

1. Котковський В.Р., Самородов Б.В., Чхейло А.А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 228-235.

2. Крамар І., Баранов К., Гапон В., Потюк В. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах війни: виклики сьогодення та перспективи розвитку. Колективна монографія. Тернопіль: ТНТУ, 2024. С. 134-148.

3. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 81-82. 2023. С. 290-297.

4. Посвалюк О.А. Виклики та концепція змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-108>.

Шостак Л.В.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки і торгівлі,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнес-моделі підприємств зазнають кардинальних змін, що зумовлено переходом до економіки знань, автоматизацією процесів і зростанням ролі даних як стратегічного ресурсу. Для українських компаній інноваційна перебудова бізнес-моделей є ключем до підвищення конкурентоспроможності, адаптації до воєнних викликів і інтеграції у глобальний цифровий простір.

Сучасні умови функціонування вітчизняного бізнесу зацентовані на тому, що традиційні бізнес-моделі, які базуються на статичних стратегіях і процесах, стають менш ефективними в умовах швидких змін на ринку та розвитку цифрових технологій [1]. Основу сучасних бізнес-моделей становить поєднання цифрових платформ, штучного інтелекту, Big Data, блокчейну та хмарних технологій, що забезпечують гнучкість, персоналізацію послуг і швидку реакцію на потреби ринку. Особливу увагу слід приділити платформним бізнес-моделям, які базуються на взаємодії користувачів і постачальників через цифрові екосистеми. Прикладом є українські сервіси e-commerce, фінтех і агротехнологій,

які завдяки цифровим рішенням формують нові канали створення та розподілу цінності.

Завдяки запровадженню інноваційних бізнес моделей з'являється можливість підвищити ефективність діяльності підприємств у всьому світі. Такі технології дають змогу збільшити дохід, саме тому тема застосування інноваційних бізнес моделей останнім часом набуває все більшої актуальності [2].

В умовах війни цифровізація бізнес-процесів набула стратегічного значення: підприємства активно використовують дистанційні операційні моделі, цифровий маркетинг і аналітику даних для мінімізації ризиків та підтримки економічної стійкості.

Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні отримала потужний імпульс в умовах війни та глобальних викликів, ставши важливим чинником підтримки економіки. Сектор інформаційно-комунікаційних технологій демонструє значний розвиток завдяки інвестиціям у цифрові інновації та зростанню попиту на технологічні рішення, що сприяють економічному розквіту та підвищенню стійкості [3]. Водночас зростає роль державно-приватного партнерства у розбудові інноваційних кластерів, що сприяють впровадженню технологій Індустрії 4.0.

Розвиток інноваційних бізнес-моделей в Україні має спиратися на освітню та інституційну підтримку, цифрову інфраструктуру та механізми фінансування інновацій. Це дозволить сформувати нову архітектуру бізнесу, орієнтовану на цінність, сталий розвиток і глобальну інтеграцію.

Останніми роками цифрова економіка України зазнає глибоких структурних змін, що зумовлені як глобальними технологічними тенденціями, так і внутрішніми викликами, пов'язаними з війною. Потреба у швидкій адаптації до нових умов господарювання стимулює підприємства до пошуку сучасних бізнес-рішень, які поєднують інноваційність, гнучкість і технологічність. Саме тому актуальним стає формування нових бізнес-моделей, здатних забезпечити стійкість і розвиток у цифровому середовищі.

Розвиток цифрової економіки України потребує трансформації традиційних підходів до управління та бізнес-моделювання. Інноваційні моделі, засновані на

цифрових платформах, штучному інтелекті та аналітиці даних, забезпечують гнучкість і ефективність в умовах нестабільного ринку. Цифровізація допомагає українським підприємствам підтримувати конкурентоспроможність і безперервність бізнесу навіть під час воєнних викликів. У довгостроковій перспективі ці інновації сприятимуть інтеграції України до європейського цифрового простору та зміцненню її позицій на світовому ринку.

Розвиток цифрової економіки України потребує трансформації традиційних підходів до управління та бізнес-моделювання. Інноваційні моделі, засновані на цифрових платформах, штучному інтелекті та аналітиці даних, забезпечують гнучкість і ефективність в умовах нестабільного ринку. Цифровізація допомагає українським підприємствам підтримувати конкурентоспроможність і безперервність бізнесу навіть під час воєнних викликів. У довгостроковій перспективі ці інновації сприятимуть інтеграції України до європейського цифрового простору та зміцненню її позицій на світовому ринку [4].

Таким чином, інноваційні підходи до побудови бізнес-моделей у цифровій економіці України полягають не лише у впровадженні технологій, а й у зміні управлінської філософії. Це вимагає розвитку цифрових компетенцій, переосмислення цінності даних як стратегічного ресурсу та активного залучення інструментів аналітики для ухвалення рішень. Ефективна цифрова бізнес-модель має базуватися на принципах відкритості, клієнтоорієнтованості та стійкості, що дозволить українським компаніям не просто виживати, а й динамічно розвиватися в умовах глобальної конкуренції.

Література

1. Шостак Л., Бегун С. Особливості та умови формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure80-32>
2. Олешко Т., Попик Н., Макодзеба Д. (2022). Застосування інноваційних бізнес-моделей в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск (37). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-80>
3. Сидорук І.С., Вікуліна Л.Ф., Наконечна О.А. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні як чинник економічного зростання. *Здобутки*

4. Shostak, L., Goi, V., Timchenko, O., Yastrubetska, L., & Derhaliuk, M. (2023). The impact of digital transformation on the economy: technological innovation and efficiency. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 04, pp. 2081-2093.

Ярова Н.В.,

к.е.н, доцент, доцент кафедри економіки і фінансів,

Одеський національний морський університет

СТАЛИЙ РОЗВИТОК У ПОРТОВІЙ ГАЛУЗІ: ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ НАПРЯМ

Сучасна портова галузь стикається з економічними, екологічними та соціальними викликами. Зростання обсягів перевезень супроводжується підвищенням навантаженням на навколишнє середовище: викиди парникових газів, забруднення вод і ґрунтів, шумове забруднення. Тому сьогодні сталий розвиток є пріоритетом для портів усіх розмірів [1].

Екологізація портової діяльності включає кілька важливих напрямів:

- декарбонізація енергетичних потоків: використання відновлюваної енергії для електрифікації причалів і перевантажувальної техніки;
- оптимізація логістики: скорочення часу стоянки суден і витрат палива завдяки цифровим платформам управління;
- система управління відходами та водними ресурсами: очищення сточних вод, переробка відходів, контроль за забрудненням ґрунтів;
- зелена інфраструктура: «зелені» склади та причали, що мінімізують негативний вплив на довкілля [2].

Переваги екологізації очевидні:

- зменшення викидів шкідливих речовин, що покращує стан атмосфери та здоров'я населення поблизу портів;
- підвищення міжнародної конкурентоспроможності, завдяки дотриманню стандартів ЄС та світових екологічних норм;

- інновації та інвестиції в «зелені» технології, що створюють нові робочі місця та економічну ефективність;
- поліпшення іміджу порту як відповідального учасника глобальної логістики [3].

Концепція «Зеленого порту» (Green Port) інтегрує екологічні критерії у всі процеси управління та операційної діяльності. Наприклад, у портах Європи та в Одеському порту в Україні вже впроваджуються системи моніторингу забруднення, електрифікація вантажної техніки та цифрові платформи для оптимізації руху суден і вантажів [2; 3].

Окрім концепції «Зеленого порту», у сучасній портовій практиці з'являється й поняття «Синього порту» (Blue Port). Синій порт фокусується на охороні водного середовища, мінімізації негативного впливу на морські екосистеми та ефективному використанні морських ресурсів. Він включає заходи щодо очищення портових вод, зменшення шкідливих скидів, контроль за використанням баластних вод і збереження біорізноманіття.

Поєднання зеленого та синього підходів дозволяє порту досягти комплексної екологічної стійкості, коли одночасно оптимізуються енергетичні потоки, зменшуються викиди у повітря та захищаються морські екосистеми. Для прикладу, деякі європейські порти інтегрують енергетичну ефективність, «зелену» інфраструктуру та програми очищення вод у єдину стратегію розвитку [2; 3].

Багато світових портів вже демонструють успішні практики екологізації. Наприклад, порт Роттердам у Нідерландах активно застосовує електрифікацію кранів і причалів, що дозволяє суттєво зменшити споживання викопного палива та скоротити викиди CO₂. Крім того, у порту встановлені системи для переробки відходів та очищення забруднених вод, що знижує негативний вплив на прилеглі водні екосистеми [1].

У Сінгапурі та Гонконзі порти впроваджують цифрові платформи для оптимізації логістичних потоків і зменшення часу простою суден у портах. Це дозволяє не тільки скоротити витрати на паливо, але й зменшити шумове та повітряне забруднення у портових районах. Використання смарт-сенсорів та

автоматизованих систем контролю допомагає моніторити рівень шкідливих викидів у реальному часі, що підвищує оперативність прийняття рішень щодо екологічних заходів [2].

В Україні екологічні ініціативи також набирають обертів. Наприклад, Одеський порт розпочав тестування електричних перевантажувачів і сонячних панелей для живлення допоміжної інфраструктури. Впровадження систем моніторингу стану води та ґрунту у зоні порту дозволяє своєчасно реагувати на потенційні екологічні ризики. Ці заходи не лише підвищують екологічний стандарт порту, а й покращують його імідж серед міжнародних партнерів та інвесторів [2; 3].

Одним із ключових напрямів є використання відновлюваних джерел енергії. Порти все частіше встановлюють сонячні та вітрові генератори для забезпечення енергопотреб причалів і вантажної техніки. Наприклад, у порту Гамбург реалізовано проєкт інтеграції сонячних панелей на дахах складів, що дозволяє виробляти понад 2 мВт електроенергії на добу.

Ще одним перспективним рішенням є електрифікація суден під час стоянки у порту (cold ironing). Це дозволяє відключати двигуни суден і жити їх від берега, що значно знижує локальні викиди шкідливих речовин. Згідно з дослідженнями Wang & Chen (2025), такі технології у поєднанні з цифровими платформами дозволяють оптимізувати логістичні процеси та зменшити енергетичні витрати [3].

Цифровізація та «розумні» системи управління стають невід’ємною частиною зеленого порту. Вони забезпечують моніторинг руху суден і контейнерів, контроль викидів, прогнозування навантажень та управління енергетичними потоками. Використання таких технологій дозволяє поєднувати екологічну ефективність із економічною рентабельністю, роблячи порт більш стійким і конкурентоспроможним на міжнародному ринку [2; 3].

Успішна реалізація екологічних стратегій потребує:

- спільної роботи держави, адміністрацій портів та приватного бізнесу;
- нормативної бази, що стимулює використання чистих технологій;
- інвестицій у навчання персоналу та цифрові системи контролю;

- регулярного моніторингу та звітності за показниками сталого розвитку [1].

Таким чином, екологізація портової діяльності є не лише вимогою часу, а й стратегічним напрямом, який поєднує економічну ефективність із соціальною відповідальністю та захистом довкілля. Для України це відкриває шлях до підвищення конкурентоспроможності портів і інтеграції у міжнародні транспортні мережі.

Література

1. ESPO Environmental Environmental Report 2023 – EcoPortsinSights 2023.
URL: <https://www.espo.be/media/ESPO%20Environmental%20Report%202023.pdf>
(дата звернення: 12.11.2025).
2. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2023. New York & Geneva: UNCTAD, 2023. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2023_en.pdf (дата звернення: 12.11.2025).
3. Zongbao Zou, Cong Wang & Lihao Chen. *Blockchain Adoption or Not? Analysis of Demand Information Sharing in Maritime Supply Chain. Information*, 16(7), 577, 2025. URL: <https://doi.org/10.3390/info16070577>

Кірович А.Ф.,

*здобувач 2 курсу третього освітньо-наукового рівня,
Національний університет «Одеська юридична академія»*

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

Сучасна логістика перебуває в епіцентрі інноваційних змін. Зростання обсягів електронної комерції, глобалізація ланцюгів постачання та вимоги до сталого розвитку змушують логістичні компанії радикально переосмислювати свої бізнес-моделі. Ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності стає саме інноваційний потенціал, що є здатністю компанії системно генерувати, впроваджувати та комерціалізувати нові технологічні, організаційні та управлінські рішення. Інноваційний потенціал логістичної компанії складається з чотирьох основних компонентів.

Технологічний компонент інноваційного потенціалу визначає, чи стане Сьогодні це не просто техніка, а сукупність рішень, які роблять процеси швидшими, дешевшими і надійнішими. Сучасні системи управління складу й транспортом дозволяють бачити кожен вантаж у реальному часі, автоматично планувати маршрути й уникати простоїв машин. Інтернет речей дає змогу відстежувати місце розташування, температуру й стан вантажу від моменту відправлення до отримання. Розумні мітки й датчики практично виключають втрати та помилки. Дрони доставляють посилки в важкодоступні місця й швидко перевіряють запаси на високих стелажах, скорочуючи інвентаризацію з багатьох годин до кількох хвилин. Автономні вантажівки й маленькі роботи-доставники поступово виходять на дороги й тротуари. Додаткову перевагу дають швидкі мережі 5G на терміналах, обробка даних прямо на місці, а не в хмарі, та цифрові копії всієї логістичної мережі, які дозволяють заздалегідь протестувати будь-які зміни [1, 3].

Технології є умовою виживання і можливістю зростання. Технологічний компонент інноваційного потенціалу дає величезні переваги, але водночас створює серйозні ризики. Впровадження дорогих систем і роботів може не окупитися через швидке старіння техніки, а залежність від одного постачальника ускладнює заміну рішень і підвищує витрати на підтримку. Чим більше підключених пристроїв і хмарних систем, тим вищий ризик кібератак. Один злом здатен зупинити термінал на кілька діб і призвести до втрати даних клієнтів. Відмова автоматизованих систем без резервних планів повністю паралізує роботу.

В Україні бракує спеціалістів із робототехніки та кібербезпеки, дрони й безпілотні вантажівки досі мають обмежене правове поле, а відповідальність за аварії з участю штучного інтелекту не врегульована. Автоматизація викликає скорочення персоналу й опір працівників, а «зелені» технології на етапі впровадження часто збільшують вуглецевий слід і шкодять репутації. Отже, без сильної кібербезпеки, навчання кадрів, резервних сценаріїв і гнучких контрактів технології замість зростання приносять великі збитки. Успішні компанії витрачають на управління цими ризиками 30–40 % бюджету інновацій, а не 5–10 %, як більшість.

Організаційні інновації в логістиці можуть мати такі форми, як перехід до горизонтальних структур, крос-функціональних команд, Agile та Scrum, децентралізоване прийняття рішень, виділення частину часу співробітників на власні проєкти, внутрішні інноваційні лабораторії, введення мультифункціональних працівників із гнучкими графіками тощо.

Найсерйозніший ризик впровадження таких інновацій – це опір і відтік середньої ланки управління та досвідчених співробітників. Одразу після запуску Agile чи Scrum продуктивність зазвичай падає, бо робітники витрачають більше часу на стендапи й ретроспективи, ніж на реальну роботу. Децентралізація рішень призводить до дорогих помилок оскільки молоді лідери команд без достатнього досвіду змінюють маршрути чи графіки, що може обумовлювати простой на митниці й штрафи. Перехід на нові системи мотивації часто обумовлює демотивацію та плинність. Внутрішні лабораторії та стартапи потребують ресурсів та можуть бути нерезультативними. Відповідно доцільно вводити організаційні інновації поступово. Часто саме організаційні інновації стають найдорожчим і найнебезпечнішим елементом усього інноваційного потенціалу.

Фінансово-інвестиційний компонент інноваційного потенціалу – це здатність швидко та недорого залучати гроші на дорогі технології й одночасно отримувати нові рішення через партнерства зі стартапами та венчурними фондами [2]. Основні фінансово-інвестиційні інновації, які зараз використовують у сфері логістичної діяльності є такими: корпоративні венчурні фонди та акселератори, прямі інвестиції в логістичні й суміжні стартапи, партнерства з технологічними компаніями, залучення міжнародних грантів і пільгових кредитів, випуск корпоративних облігацій і розміщення акцій на європейських біржах, спільні підприємства з іноземними 4PL/5PL-операторами тощо.

Найбільшою небезпекою є різке подорожчання та ускладнення доступу до капіталу. Корпоративні венчурні фонди та інвестиції в стартапи часто закінчуються повними або частковими втратами. Партнерства зі стартапами часто перетворюються на «платимо за обіцянки». Гранти та пільгові кредити стали значно складнішими, оскільки посилилися вимоги до співфінансування, звітність стала щоквартальною і дуже детальною. Більше половини компаній, які отримали

гранти, не змогли освоїти кошти в термін і повернули їх або отримали штрафи. Випуск облігацій і вихід на європейські біржі для середніх логістичних компаній може бути недосяжним через високі воєнні ризики та низький кредитний рейтинг України. Спільні підприємства з іноземними гігантами часто закінчуються втратою контролю. Серйозним ризиком є «розпорошення» капіталу. Власники одночасно запускають кілька інноваційних напрямів, жоден із них не отримує достатнього фінансування і все зупиняється на певному етапі. Отже, фінансово-інвестиційна інноваційність в українських умовах пов'язана з численними ризиками. Доцільно забезпечити концентрацію на одному-двох великих проєктах, чітко залучення міжнародного партнера з репутацією і обов'язкове створення окремої юридичної особи під кожен венчурний проєкт, щоб збитки не були загрозою основному бізнесу.

Актуальним для України є розвиток інновацій у воєнний та повоєнний період. Варіантами є впровадження систем dual-use логістики, швидке розгортання мобільних складів, використання супутникового зв'язку Starlink для моніторингу вантажів у зонах ризику тощо. Такі інновації також пов'язані з можливістю виникнення численних ризиків.

Сучасна логістика виживає лише за високого інноваційного потенціалу, який складається з технологічного, організаційного, фінансово-інвестиційного компонентів та адаптації до воєнних умов. Технології дають перевагу, але вимагають певного бюджету на кібербезпеку, резервування та навчання, інакше кібератаки чи збої паралізують бізнес. Організаційні інновації часто призводять до падіння продуктивності й опору персоналу, тому впроваджувати їх треба поступово. Фінансування інновацій в Україні ускладнене воєнними ризиками, втратами в стартапах і жорсткими умовами грантів; успіх можливий лише за концентрації на певних проєктах та ізоляції ризиків. Логістичні компанії, які сьогодні інвестують в інноваційний потенціал, мають потенціал стати повноцінними технологічними компаніями, що формують нові ринки. Однак під час такого інвестування слід ретельно враховувати можливості виникнення ризикованих ситуацій. Без системного управління ризиками інновації замість зростання можуть спричинити збитки.

Література

1. Інновації в логістиці: 7 сучасних тенденцій. URL: <https://edilo.com.ua/blog/innovacziyi-v-logistyczi-7-suchasnyh-tendenczij/>
2. Марінов Є.А. Інноваційні технології у транспортній логістиці: економічний потенціал і виклики впровадження. *Академічні візії*. 2024. № 30. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1367>
3. Середницька Л., Волинець В. Інноваційні технології в логістичній системі. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 617–621.

Крейтор С.Ю.

*здобувач 2 курсу третього освітньо-наукового рівня,
Національний університет «Одеська юридична академія»*

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ У ПРОЦЕСІ ІНТЕГРАЦІЇ ІННОВАЦІЙ

Сучасні фінансові установи стикаються з швидким розвитком технологій, що вимагає глибоких організаційних трансформацій. Інтеграція інновацій, таких як fintech, штучний інтелект, блокчейн та великі дані, не лише оптимізує процеси, але й змінює структуру, культуру та підходи до управління персоналом. Зміни спрямовані на підвищення ефективності, зниження витрат та покращення обслуговування клієнтів. Впровадження fintech на глобальному рівні призводить до створення гнучких структур, здатних швидко адаптуватися до ринкових змін. В Україні цей процес ускладнюється регуляторними бар'єрами, але приклади ряду фінансових установ демонструють потенціал інтеграції інновацій [2].

Трансформація фінансової системи України характеризується активною інтеграцією інновацій, що зумовлює необхідність формування стратегічних напрямів розвитку різних видів вітчизняних фінансових установ [1].

Фінансові інновації поділяються на радикальні та соціально орієнтовані [3], включаючи банківські продукти, канали обслуговування та внутрішні процеси. Радикальні інновації (наприклад, інтегровані мобільні стратегії чи хмарні системи) базуються на цифрових технологіях, створюючи нові ринки. У цифровій

економіці банки впроваджують штучний інтелект для аналізу даних, блокчейн для безпечних транзакцій та великі дані для персоналізованих послуг.

Соціально орієнтовані інновації у фінансовій сфері - це інструмент підвищення прибутковості та свідома стратегія підтримки суспільного розвитку та фінансової інклюзії малозабезпечених верств населення. Такі інновації спрямовані на подолання бар'єрів доступу до базових банківських послуг і створення можливостей для економічного зростання саме тих груп, які традиційні банки раніше вважали «неприбутковими» чи «високоризиковими». В Україні соціальні інновації реалізуються наприклад через «Ощад 24/7» та «Приват 24» з безкоштовними базовими рахунками для отримання пенсій та соціальних виплат, програму «ЄПідтримка», яка інтегрувала державні послуги з банківськими сервісами, партнерства кредитних спілок із міжнародними фондами, що надають мікрокредити ФОПам та сільським мешканцям під знижені відсотки річних. Соціально орієнтовані інновації розширюють клієнтську базу фінансових установ і створюють довгострокову лояльність та безпосередньо впливають на зменшення рівня бідності, підвищення фінансової грамотності та зростання малого підприємництва.

Інтеграція сучасних технологій призводить до організаційних змін. Інновації вимагають переходу від традиційних ієрархічних структур до гнучких моделей. Фінансові установи створюють екосистеми через партнерства з fintech-компаніями з лабораторіями для тестування. В Україні банки інвестують в IT-інфраструктуру, хмарні технології та мобільні платформи, зменшуючи залежність від фізичних відділень. Наприклад, Monobank та Приватбанк використовують додатки для всіх операцій, оптимізуючи витрати та розширюючи доступність [2].

Формування крос-функціональних команд у фінансових установах є ключовим елементом організаційних змін під час інтеграції інновацій, оскільки воно дозволяє об'єднувати фахівців з різних підрозділів, таких як традиційні банківські відділи (фінанси, ризик-менеджмент, комплаєнс) та цифрові напрямки (IT, data science, fintech-розробка), для створення синергії між консервативними підходами та сучасними технологіями. Команди, як правило, складаються з представників різних сфер, включаючи маркетинг, операції, продуктивний

розвиток та інженерію, що сприяє швидшому прийняттю рішень і прискорює впровадження fintech-рішень, наприклад, мобільних додатків чи систем на базі штучного інтелекту.

Поєднання традиційної культури, орієнтованої на стабільність, регуляторну відповідність і довгострокові ризики, з цифровою культурою, яка акцентує на гнучкості, експериментах і швидких ітераціях, відбувається через спільні проєкти, де члени команди обмінюються знаннями. Так традиційні фахівці забезпечують дотримання норм, а цифрові експерти впроваджують інновації, такі як блокчейн чи великі дані, адаптуючи їх до існуючих інфраструктур без повного перебудови. Така співпраця підвищує ефективність та стимулює постійне навчання, адже команди працюють у автономному режимі з мінімальним мікроменеджментом, що дозволяє швидко тестувати ідеї та вбудовувати автоматизовані перевірки для управління ризиками. У fintech-середовищі такі команди сприяють інноваціям через різноманітність перспектив, наприклад, поєднуючи фінансову експертизу з технологічними навичками для розробки персоналізованих послуг.

В результаті, інтеграція нових технологій з існуючими системами стає пальною, зменшуючи опір змінам і підвищуючи загальну конкурентоспроможність установи, оскільки команди фокусуються на спільних цілях, таких як оптимізація процесів і покращення клієнтського досвіду, без руйнування сформованих структур.

Процеси стають ефективнішими завдяки автоматизації. Можливості штучного інтелекту використовуються для кредитного скорингу, виявлення шахрайства та персоналізації, блокчейн для прозорих платежів. Великі дані дозволяють прогнозувати ризики, а хмарні сервіси знижують витрати.

Організаційна культура еволюціонує до інноваційної з акцентом на гнучкість, клієнтоцентричність та постійне навчання. Банки інтегрують технології в усі аспекти, від взаємодії з клієнтами до рішень менеджменту. Це включає тренінги для персоналу з цифрових інструментів та автоматизацію для стійкості проти криз.

Інновації створюють нові професії, вимагаючи навичок в штучному інтелекті, робототехніці та кібербезпеці. Персонал адаптується, розвиваючи

креативне мислення. Глобально це стимулює зростання робочих місць у цифрових платформах, в Україні – потребу в перепідготовці для подолання регуляторних бар'єрів. Банки інвестують в навчання, щоб подолати низьку цифрову грамотність, забезпечуючи інтеграцію технологій.

Інтеграція інновацій у фінансових установах стикається з трьома ключовими викликами. Перший – це кіберзагрози. Другий – регуляторні прогалини в вигляді відсутності чіткого правового статусу криптоактивів, смарт-контрактів та DeFi-проектів, що стримує інвестиції та створює ризики штрафів. Третій – високі інвестиційні потреби. В Україні додатковими бар'єрами залишаються застаріла ІТ-інфраструктура (більшість банків досі використовують системи 15–20-річної давності) та правова невизначеність щодо віртуальних активів. Водночас активні партнерства з fintech-компаніями суттєво прискорюють прогрес. Спільні проекти скорочують час виведення нових продуктів та зменшують капітальні витрати завдяки спільному використанню хмарних платформ і готових API.

Таким чином, інтеграція інновацій трансформує фінансові установи, роблячи їх гнучкими та ефективними. Організаційні зміни в структурі, процесах, культурі та персоналі є ключовими для успіху. В Україні стратегічні інвестиції та регуляторні реформи відкривають шлях до цифрового лідерства, сприяючи економічному зросту.

Література

1. Болгар Т.М., Вареник В.М., Пестовська З.С., Міро І.М. Інноваційні інформаційні технології у фінансовому управлінні. *Академічний огляд*. 2022. № 2 (57). С. 98-110.
2. Півняк Ю., Гребенюк Н., Значущість та перспективи розвитку FINTECH сектору в майбутньому України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. № 6. Т. 3. С. 34-44.
3. Радинський С., Дячун О. Сутність та класифікація фінансових інновацій. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39280/2/FMNECPS_2022_Radynskiy_S-Essence_and_classification_125-127.pdf.

Сіяню П.В.

*здобувач 2 курсу третього освітньо-наукового рівня,
Національний університет «Одеська юридична академія»*

КЛЮЧОВІ ДРАЙВЕРИ І БАР'ЄРИ ІНТЕГРАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У БІЗНЕС-ДІЯЛЬНІСТЬ

Цілі сталого розвитку (ЦСР), ухвалені ООН до 2030 року, стали глобальним компасом для відповідального бізнесу. В Україні значний відсоток великих компаній уже декларує прихильність до цих цілей, проте лише третина з них має вимірювані показники та інтегрувала їх у стратегію. Ефективність трансформації залежить від балансу між драйверами, що прискорюють процес, і бар'єрами, що його стримують. Чітке розуміння та класифікація цих факторів дозволяють будувати реалістичні плани змін.

Найпотужнішими є зовнішні драйвери [2, 3]. Посилюється регуляторний тиск. У Європі незабаром набуде чинності директива, що зобов'язує десятки тисяч компаній розкривати вплив на цілі сталого розвитку. В Україні великий бізнес незабаром підпадатиме під обов'язкове нефінансове звітування. Інвестори та міжнародні кредитори вже зараз віддають перевагу компаніям із чіткою ESG-стратегією, надаючи пільгові умови тим, хто демонструє реальні результати. Змінюються й споживацькі настрої. Українці, особливо молодь, готові платити більше за екологічно та соціально відповідальні товари. Компанії, що мають високий рейтинг сталого розвитку, отримують відчутну премію до вартості та репутації.

Внутрішні драйвери також вагомі. Енергоефективні технології швидко окупаються і суттєво знижують витрати. Нове покоління працівників обирає роботодавців, які поділяють цінності сталого розвитку. «Зелені» та соціально орієнтовані продукти зростають значно швидше за традиційні, відкриваючи нові ринки.

Водночас бар'єри залишаються серйозними [3, 4]. Серед зовнішніх - правова невизначеність, відсутність чіткої національної таксономії зелених проєктів, вища вартість капіталу в Україні порівняно з Європою та слабка інфраструктура

переробки й відновлюваної енергетики. Через правову невизначеність банки та інвестори змушені орієнтуватися на європейські критерії, які не завжди враховують українські реалії. Відсутність чіткого переліку «зелених» видів діяльності призводить до того, що проєкт із встановлення сонячної станції на даху підприємства може бути визнаний «зеленим» одним банком і «сірим» - іншим. Це блокує доступ до пільгового фінансування та збільшує юридичні ризики. Навіть «зелені» кредити в Україні видаються під високі відсотки. Міжнародні інституції (ЄБРР, IFC) пропонують нижчі ставки, але їхні програми обмежені обсягом і вимагають складної підготовки проєктів. Для середнього бізнесу це робить більшість проєктів з окупністю понад 4–5 років економічно не вигідними, навіть якщо вони відповідають ЦСР. В країні переробляється незначний відсоток твердих побутових відходів, немає розвиненої системи роздільного збору та сучасних сміттєпереробних заводів. Така ситуація робить неможливим виконання багатьох цілей сталого розвитку для компаній, які хотіли б перейти на циркулярну економіку. Брак потужностей для балансування відновлюваної енергетики призводить до обмеження видачі «зеленої» електроенергії та робить сонячні й вітрові проєкти ризикованими для інвесторів. В Україні практично відсутні податкові пільги для компаній, що інвестують у декарбонізацію чи соціальні проєкти. Відсутність довгострокових державних стратегій і гарантій також стримує іноземних інвесторів.

Такі зовнішні бар'єри створюють ефект замкненого кола [1, 2]. Компанії не можуть отримати дешевий капітал - не реалізують проєкти - не формують внутрішній попит на інфраструктуру - держава не має стимулів її розвивати. Саме тому лідерами сталого розвитку в Україні наразі є великі експортно-орієнтовані групи, які підлаштовуються під вимоги європейських покупців і інвесторів, та компанії, що мають доступ до міжнародного пільгового фінансування. Решта бізнесу залишається за межами цього процесу.

Внутрішні бар'єри в українських компаніях часто виявляються навіть сильнішими за зовнішні, тому що залежать виключно від самої організації та її готовності до змін. Найсерйознішим є короткостроковий горизонт планування власників. Проєкти сталого розвитку зазвичай окупаються за 5–12 років. Топ-

менеджмент нерідко не має необхідних знань. Через це будь-яка ESG-ініціатива сприймається як модний, але необов'язковий тренд або «ще одна забаганка європейських партнерів». Середня та старша ланка персоналу зазвичай чинить відкритий чи прихований опір. У компаніях зі слабкою корпоративною культурою такі ініціативи виконуються формально або саботуються. Практично відсутні системи збору даних. Мотивація керівництва й персоналу ніяк не пов'язана зі сталим розвитком. Реальні зміни починаються лише тоді, коли власник і топ-менеджмент особисто зацікавлені фінансово й репутаційно, а індикатори сталого розвитку стають частиною системи KPI від ради директорів до майстра дільниці.

Успішні українські компанії вже пройшли певний шлях. Такі компанії мають спільні риси, якими є спеціалізовані підрозділи та відповідальні офіцери, прив'язка KPI і бонусів керівництва до ЦСР, прозора звітність за міжнародними стандартами, активне використання пільгового міжнародного фінансування та готовність інвестувати власні кошти у довгострокові проєкти. Саме комплексний підхід відрізняє лідерів від тих, хто поки що залишається на рівні декларацій.

Таким чином, системна робота з драйверами та цілеспрямоване усунення бар'єрів здатні перетворити глобальні цілі сталого розвитку на реальну конкурентну перевагу та драйвер довгострокового процвітання сучасного бізнесу.

Література

1. Боголюбов В.М. та ін. Стратегія сталого розвитку: підручник / В.М. Боголюбов, М.О. Клименко, Мельник Л.Г., О.О. Ракоїд. За редакцією професора В.М. Боголюбова. Київ: ВЦ НУБІПУ, 2018. 446 с.

2. Відповідальна поведінка бізнесу: рекомендації. Укладачі: Зінченко А., Деркач Т., Саприкіна М. Київ: Видавництво «Юстон». 2017. 33 с.

3. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди.

URL:<https://mdes.khmnpu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/404/389/841>

4. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (40). № 6. С. 136-141.

Яровий В.І.,
здобувач третього рівня вищої освіти
кафедри «Економіка і фінанси»,
Одеський національний морський університет

БЛОКЧЕЙН-ПЛАТФОРМИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ СУДНОПЛАВСТВА

Цифровізація світового господарства поступово змінює не лише характер бізнес-процесів, а й принципи функціонування традиційних галузей, зокрема морського транспорту. Судноплавна сфера, яка історично відзначалася складністю логістичних ланцюгів та великою кількістю посередників, сьогодні потребує більшої відкритості, оперативності й довіри між усіма учасниками. Саме тому технології блокчейн стають важливим інструментом для забезпечення прозорості та достовірності інформації у сфері морських перевезень [1].

Блокчейн можна розглядати як децентралізований цифровий реєстр, у якому всі записи про транзакції зберігаються послідовно у вигляді блоків і захищені від змін. Кожна операція підтверджується учасниками мережі, тому втручання чи підробка даних фактично неможливі. Для судноплавної галузі це означає формування середовища, де всі сторони – від вантажовідправників і портових операторів до банків і митних служб – мають доступ до єдиного джерела правдивої інформації [1].

Однією з головних проблем сучасного судноплавства залишається складний документообіг. Значна кількість паперових накладних, сертифікатів, страхових документів та митних декларацій не лише уповільнює логістику, а й створює ризики помилок чи шахрайства. У звіті UNCTAD «Review of Maritime Transport 2023» зазначено, що цифровізація та вдосконалення інформаційних потоків є ключовими чинниками підвищення ефективності морської галузі [2]. Упровадження блокчейн-платформ дозволяє автоматизувати цей процес, забезпечивши одночасно швидкість, надійність і прозорість обміну даними.

Практичні результати вже демонструють відомі проєкти – наприклад, платформа TradeLens, створена компаніями Maersk і IBM, яка дозволяє в реальному часі відстежувати рух вантажів, статус контейнерів, митне оформлення та супровідні документи. У зв'язку з цим технологія блокчейн розглядається як ключовий елемент модернізації транспортно-логістичних мереж [1; 3].

Ще однією важливою перевагою є можливість використання смарт-контрактів – програмних алгоритмів, що автоматично виконують умови угоди, коли настають визначені події. Наприклад, оплата за фрахт може здійснюватися одразу після підтвердження доставки вантажу до порту призначення, без участі посередників. Це не лише пришвидшує розрахунки, а й знижує фінансові ризики, підвищуючи довіру між сторонами [1; 3].

Технологія блокчейн також відкриває нові можливості для підвищення рівня комплаєнсу (compliance) у судноплаванні. У сучасних умовах компанії повинні дотримуватися численних норм – від екологічних стандартів до вимог безпеки та звітності. Блокчейн дає змогу зберігати інформацію про технічні огляди, сертифікати, реєстраційні документи та показники викидів у єдиному незмінному реєстрі. Це значно спрощує перевірки з боку контролюючих органів і знижує ризики невідповідності міжнародним стандартам [2; 3].

Перевагами використання блокчейну в судноплаванні є такі ключові аспекти:

- прозорість і достовірність усіх етапів перевезень;
- скорочення часу на перевірку документів і митне оформлення;
- зменшення витрат на адміністративні та логістичні процедури;
- захист від шахрайства й несанкціонованих змін у даних;
- посилення довіри між усіма учасниками ринку [1; 2].

Водночас впровадження таких технологій супроводжується низкою викликів. Серед основних – відсутність уніфікованих стандартів обміну даними, значні початкові витрати на створення інфраструктури, необхідність забезпечення кібербезпеки та підготовки персоналу. Крім того, у деяких країнах нормативно-правова база ще не адаптована до широкого застосування блокчейн-рішень у сфері транспорту. Подолання цих бар'єрів можливе лише за умови спільних дій держави, міжнародних організацій, портових адміністрацій і приватних компаній.

Важливим прикладом є ініціативи Європейського Союзу щодо створення «єдиного цифрового морського простору», де блокчейн розглядається як базова технологія для прозорого обміну даними між портами та судноплавними лініями.

У підсумку варто зазначити, що блокчейн не є просто модною інновацією – це інструмент системного оновлення галузі. Його застосування сприяє формуванню нової моделі взаємодії у морських перевезеннях, заснованої на довірі, відкритості та ефективності. Для України, яка інтегрується у світовий транспортний простір, розвиток таких платформ може стати одним із чинників підвищення конкурентоспроможності вітчизняних судноплавних компаній та портової інфраструктури.

Література

1. Deloitte. *Using blockchain to drive supply chain transparency*. 2023. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/blockchain-supply-chain-innovation.html> (дата звернення: 11.11.2025).
2. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). *Review of Maritime Transport 2023*. New York & Geneva : UNCTAD, 2023. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2023_en.pdf.
3. Zongbao Zou, Cong Wang & Lihao Chen. *Blockchain Adoption or Not? Analysis of Demand Information Sharing in Maritime Supply Chain*. *Information*, 16(7), 577, 2025. URL: <https://doi.org/10.3390/info16070577>

Блатін С.Д.,

здобувач 2-го курсу магістратури

*факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,
Національний університет «Одеська юридична академія»*

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТАМИ

Стартапи як форма реалізації інноваційних бізнес-ідей відіграють важливу роль у розвитку сучасної економіки, забезпечуючи динаміку технологічних змін, комерціалізацію наукових результатів і створення нових робочих місць. Для

України, що перебуває у процесі структурної трансформації економіки, стартап-проекти стають потужним механізмом технологічного відновлення, залучення інвестицій і інтеграції у світові ринки [1].

Управління стартап-проектами відрізняється високим рівнем невизначеності, ризику та швидкістю ухвалення рішень. Традиційні інструменти проектного менеджменту часто не враховують специфіки стартап-екосистеми, тому актуальним є завдання удосконалення управлінських інструментів з урахуванням гнучкості, клієнтоорієнтованості та здатності до масштабування [2]. Ефективне управління стартапом визначає його життєздатність, здатність залучати фінансування, формувати команду та реалізовувати інноваційний потенціал [3].

У сучасних українських реаліях управління стартап-проектами стикається з низкою системних обмежень.

По-перше, значна частина команд розпочинає розробку продукту без попередньої перевірки бізнес-моделі та валідації клієнтської проблеми. Це призводить до неефективного використання ресурсів і високої ймовірності провалу на ранніх стадіях розвитку [1].

По-друге, спостерігається розрив між стратегічним баченням засновників і практичними інструментами управління [3]: відсутність структурованого планування, оцінки ризиків і системи ключових показників ефективності (KPI).

По-третє, внутрішнє середовище стартапів в Україні характеризується браком управлінських компетенцій, що ускладнює створення ефективних команд і впровадження гнучких підходів до управління [4]. Додатково проблеми з фінансуванням, слабка інфраструктура венчурного інвестування та недостатня взаємодія з науковими інституціями знижують потенціал розвитку інноваційних проєктів [5]. Крім того, більшість українських стартапів не мають власної системи стратегічного моніторингу, що не дозволяє своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі [6].

Вдосконалення управління стартап-проектами має ґрунтуватися на комплексному поєднанні стратегічного, інноваційного та аналітичного підходів.

1. Інструменти бізнес-моделювання та валідації. Стартап-команди повинні впроваджувати такі інструменти, як Business Model Canvas, Lean Canvas, Customer

Development і Design Thinking. Вони забезпечують чітку структуру ідеї, тестування гіпотез і перевірку ціннісної пропозиції на ранніх етапах, що підвищує ймовірність досягнення product-market fit [2; 4].

2. Гнучкі методології управління. Управління стартап-проєктами потребує відходу від жорстких ієрархічних структур на користь гнучких моделей – Agile, Scrum, Lean Startup. Їх застосування дає змогу швидко адаптуватися до змін, зменшувати невизначеність і приймати рішення на основі коротких ітерацій [3; 6].

3. Інтеграція фінансово-аналітичних інструментів. Важливо забезпечити фінансову прозорість стартапу шляхом використання методів сценарного планування, моделювання грошових потоків, аналізу точки беззбитковості та оцінки економічної ефективності інноваційних рішень. Такі інструменти підвищують довіру інвесторів і сприяють залученню капіталу [1; 5].

4. Формування ефективних команд і лідерства. Роль керівника стартап-проєкту має еволюціонувати від адміністратора до агента змін і архітектора інноваційної культури. Командна взаємодія, горизонтальні структури управління та розвиток лідерських якостей забезпечують сталість та гнучкість організації [4].

5. Розвиток стартап-екосистеми та партнерств. Необхідно налагоджувати взаємодію між стартапами, університетами, бізнес-інкубаторами, акселераторами та органами державного управління. Така мережа створює умови для обміну знаннями, підвищення компетенцій та масштабування інновацій [5; 6].

Таким чином, удосконалення інструментів управління стартап-проєктами є передумовою підвищення конкурентоспроможності української інноваційної економіки. Ефективна комбінація гнучких методологій, бізнес-моделювання, фінансової аналітики та стратегічного лідерства дозволяє зменшити ризики невизначеності, підвищити рівень готовності команд до масштабування та сприяє інтеграції стартапів у глобальні інноваційні екосистеми.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на створення адаптованих моделей управління стартапами для українського контексту, що зможуть враховувати особливості ринку, рівень цифрової зрілості та регіональні інноваційні ініціативи.

Література

1. Колесник В.І. Управління стартапами в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка харчової промисловості*. 2017. Том 9. Випуск 4. С. 57-61.
2. Горбаченко С.А., Чепурна О.Є., Слатвінська В.М. Адаптація проєктного підходу до управління стартапами. *Трансформаййна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 24-28.
3. Онисько Е., Фармага І. Огляд та аналіз систем управління проєктами. *Computer design systems. Theory and practice*. 2024. № 1. С.209-215.
4. Белікова Н. В. Проблемні аспекти управління внутрішнім середовищем стартапу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-96>.
5. Шаповал В.А., Літвінов Ю.І. Стратегічне управління стартапами в контексті місцевого економічного розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 2 (82). С. 176-185.
6. Копилюк О.І., Міценко Н.Г., Музичка О.М. Механізм створення та функціонування стартапів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-74>.

Кондратенко Д.О.,

здобувач 2-го курсу магістратури

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

РОЗШИРЕННЯ СФЕРИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОЦЕСІ ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТІВ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, які докорінно трансформують підходи до управління проєктами. Планування як ключова стадія життєвого циклу проєкту набуває стратегічного значення, адже саме на цьому етапі визначаються цілі, обсяг робіт, ресурси, часові рамки та система контролю виконання. Застосування

сучасних інформаційних технологій у процесі планування дозволяє не лише автоматизувати рутинні операції, а й істотно підвищити якість управлінських рішень, точність прогнозів і гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища [1].

В умовах цифрової економіки та післявоєнного відновлення України особливої актуальності набуває створення ефективної системи управління проєктами на основі ІТ-рішень. Це важливо як для комерційних структур, так і для державного сектору, де планування є передумовою результативного використання обмежених фінансових і людських ресурсів [3]. Цифровізація процесів планування стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й чинником формування нової управлінської культури, заснованої на відкритості даних, аналітиці та колаборації.

Використання інформаційних технологій у плануванні проєктів в Україні поступово розширюється, однак темпи їх впровадження залишаються нижчими, ніж у країнах ЄС. Дослідження засвідчують, що лише близько 40 % організацій системно застосовують програмні платформи управління проєктами, і ще менше – використовують їх для стратегічного прогнозування чи аналізу ризиків [2; 5]. Більшість компаній обмежуються застосуванням базових інструментів календарного планування та контролю термінів, тоді як потенціал ІТ для інтеграції між підрозділами, оцінки сценаріїв розвитку подій, оптимізації ресурсів або візуалізації складних даних залишається майже невикористаним [1].

До головних проблем належать фрагментарність упровадження інформаційних технологій, відсутність стандартизованих процедур планування, низький рівень цифрової грамотності менеджерів проєктів, а також слабка взаємодія між аналітичними, фінансовими й операційними підрозділами [3; 4]. У результаті навіть сучасні ІТ-рішення не забезпечують комплексного ефекту, адже не інтегровані у загальну систему управління. Серед типових обмежень виділяють також брак кваліфікованих фахівців із цифрової аналітики, недостатню підтримку з боку керівництва та відсутність державних програм, спрямованих на розвиток цифрових компетентностей у сфері проєктного менеджменту. У більшості

українських компаній процес планування має ручний характер, що призводить до зниження швидкості ухвалення рішень і підвищення ризику помилок [2].

Підвищення ефективності планування можливе лише за умов системної цифрової трансформації управлінських процесів. Передусім це передбачає створення єдиного інформаційного простору проєкту – інтегрованого середовища, у якому зібрані всі дані про завдання, ресурси, ризики, бюджет та результати. Використання хмарних платформ управління проєктами (Asana, Jira, MS Project Online, ClickUp) забезпечує одночасний доступ усіх учасників команди до актуальної інформації, синхронізацію змін у реальному часі та прозорість ухвалення рішень [1; 5].

Важливим напрямом розвитку є використання технологій Big Data та AI у плануванні. Алгоритми машинного навчання дозволяють аналізувати великі обсяги історичних даних про реалізацію проєктів, визначати закономірності успішності, прогнозувати ризики та оптимізувати графіки робіт. Штучний інтелект здатен автоматично розподіляти ресурси, виявляти «вузькі місця» в планах і пропонувати альтернативні сценарії реалізації [3; 4]. Це відкриває можливості переходу від реактивного до проактивного управління, коли рішення приймаються на основі аналітичних моделей, а не інтуїтивних припущень.

Розширення використання ІТ неможливе без розвитку людського капіталу. Підвищення цифрової грамотності менеджерів проєктів, аналітиків і виконавців має стати стратегічним пріоритетом. Доцільно створювати програми корпоративного навчання, у межах яких працівники оволодівають навичками роботи з цифровими платформами, аналітичними системами та засобами управління знаннями. Важливим елементом є розвиток культури відкритості до інновацій, що стимулює експериментування, кросфункціональну взаємодію та спільне використання даних [5].

На рівні державної політики доцільно стимулювати впровадження інформаційних технологій у проєктне управління через програми цифрової трансформації, пільгове фінансування ІТ-рішень для бізнесу та підтримку створення освітніх ІТ-кластерів. Такий підхід сприятиме формуванню

інноваційного середовища, у якому технології стають природною складовою процесу планування [4].

Комплексне впровадження сучасних інформаційних технологій у планування проєктів забезпечує низку стратегічних переваг. По-перше, це підвищення точності планів і прогнозів завдяки використанню аналітики даних і моделювання ризиків. По-друге, це зростання гнучкості та швидкості реагування на зміни ринку через застосування хмарних рішень і автоматизованих алгоритмів планування. По-третє, це зміцнення командної взаємодії, оскільки цифрові платформи створюють прозоре середовище спільної роботи [3; 5].

У перспективі розвиток цифрових технологій призведе до появи нових форматів планування – інтегрованих інтелектуальних систем управління, що поєднуюватимуть прогнозу аналітику, симуляцію сценаріїв і самоадаптивне розподілення ресурсів. Для України це відкриває можливість скоротити розрив із провідними країнами Європи, підвищити ефективність використання державних і корпоративних ресурсів та створити конкурентоспроможне інноваційне середовище.

Отже, інформаційні технології сьогодні стають не лише технічним інструментом, а стратегічним чинником розвитку проєктного управління. Їх широке впровадження у процес планування сприяє формуванню нової управлінської парадигми – аналітичної, інтегрованої та орієнтованої на сталий розвиток.

Література

1. Каверіна С. Ю., Башинська І. О. Інформаційні технології в управлінні проєктами. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 883-887.

2. Свінцицька О. М., Граф М. С., Нікітчук Т. М. Метод Use Case в плануванні проєктів з інформаційних технологій. *Technology & Education*. 2022. № 1(89). С. 77-84.

3. Байда Б. Ф., Стрільчук Р. М., Юринець З. В. Аналітичні основи використання інформаційних технологій в управлінні проєктами підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. №(15). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17242579>.

4. Татаринцева Ю., Строков Є. Роль інформаційних технологій в забезпеченні сталого розвитку підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*, 2023. №(3), С. 93-98.

5. Коваленко В. В. Перспективи використання цифрових технологій в управлінні проєктами у процесі неформальної освіти ІТ-компаній. *Інноваційна педагогіка*. 2024. № 68(1). С. 49-59.

Кучерявко А.С.,

здобувачка 2-го курсу магістратури

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КРІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТНИХ КОМАНД

У сучасних умовах цифрової економіки та глобальної конкуренції ефективність управління проєктами значною мірою визначається здатністю організацій формувати об'єктивні, гнучкі й адаптивні системи оцінювання результативності праці. Важливим інструментом є система ключових показників ефективності (КРІ), яка забезпечує зв'язок між стратегічними цілями підприємства та індивідуальними чи командними результатами діяльності [1]. Її концепція ґрунтується на принципах кількісного вимірювання досягнень, що дозволяє здійснювати моніторинг прогресу, оцінювати рівень виконання завдань і забезпечувати зворотний зв'язок між керівництвом і персоналом.

Наукові дослідження підтверджують, що системи КРІ у проєктному менеджменті виконують не лише контролюючу, а й мотиваційну функцію [1; 2]. Вони сприяють підвищенню рівня відповідальності, усвідомленості та залученості працівників у процес досягнення цілей. Застосування КРІ дозволяє виявляти дисбаланс між очікуваннями керівництва і реальними результатами, формуючи підґрунтя для вдосконалення управлінських рішень. Водночас, ефективність системи залежить від її узгодженості зі стратегічними пріоритетами організації та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища [2].

Для проєктних команд характерна динамічність, короткі життєві цикли завдань та висока взаємозалежність учасників. Класичні моделі оцінювання ефективності потребують модифікації. Система KPI повинна відображати не лише кінцеві результати (дотримання термінів, бюджету, якості продукту), але й процесні та поведінкові аспекти: швидкість комунікації, рівень взаємодії, ініціативність, компетентність, здатність колективно вирішувати проблеми [1; 3].

З теоретичних позицій система KPI має відповідати принципам SMART, тобто бути конкретною, вимірюваною, досяжною, релевантною та обмеженою у часі [2]. Її розроблення повинно передбачати визначення цільових показників на стратегічному, тактичному й операційному рівнях. На стратегічному рівні KPI відображають загальні бізнес-цілі, на тактичному цілі окремих проєктів, а на операційному індивідуальні завдання працівників.

З практичного погляду ефективне впровадження KPI потребує чіткої методології, інформаційної підтримки та регулярного перегляду показників [2]. Надмірна кількість метрик або відсутність прозорості у їх розрахунках може призвести до демотивації персоналу та формального виконання завдань. Оптимізація системи KPI передбачає відбір релевантних показників, які найбільшою мірою впливають на досягнення цілей проєкту. Досвід сучасних компаній свідчить, що найкращі результати досягаються при поєднанні кількісних та якісних індикаторів ефективності [3].

Важливим аспектом розвитку систем KPI є їх інтеграція з методологіями гнучкого управління, що дозволяє підвищити адаптивність управлінських процесів [3]. За таких умов KPI виступають не лише засобом контролю, а й механізмом самоорганізації команди, який сприяє формуванню культури відповідальності, довіри та прозорості. Крім того, вони слугують інструментом внутрішньої мотивації, стимулюючи працівників до постійного вдосконалення компетенцій і підвищення професійного рівня [1].

Отже, система KPI у проєктних командах є комплексним інструментом управління результативністю, який поєднує стратегічні, процесні та поведінкові орієнтири. Її науково обґрунтована розробка та впровадження забезпечують підвищення ефективності, мотивації та конкурентоспроможності команди.

Література

1. Слободянюк О. В., Примаченко І. Ф. Система мотивації в проєктному менеджменті. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 1(29). С. 549–559.
2. Сучкова В. КРІ для співробітників: як оцінити ефективність команди URL: <https://shelfy.com.ua/newsroom/kri-dlya-spivrobitnykiv/>.
3. Система КРІ: розробка та застосування показників бізнес-процесу. Показники ефективності URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/sistema-kpi-rozrobka-ta-zastosuvannya-pokaznikiv-biznes-procesu-pokazniki-efektivnosti/>.

Руденко М.О.,

здобувач 2-го курсу магістратури

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСАХ ПРОЄКТІВ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу управління змінами в проєктах набуває особливого значення. Постійні зміни у зовнішньому середовищі, технологічні інновації, підвищення вимог до прозорості обліку та звітності зумовлюють необхідність швидкої адаптації підприємств до нових умов [1]. Саме тому впровадження сучасних технологій в управління проєктами й обліковими процесами стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності.

Одним із найважливіших напрямів є інтеграція інформаційних систем управління, які поєднують фінансовий облік, аналітику, планування, моніторинг виконання проєктів та контроль за змінами [2]. Використання ERP-систем забезпечує централізоване управління ресурсами, автоматизує процеси формування бухгалтерських документів і звітів, знижує вплив людського фактора та дозволяє аналізувати фінансові результати в реальному часі [4].

Важливою тенденцією є застосування хмарних технологій у системах бухгалтерського обліку, які забезпечують доступ до даних з будь-якого пристрою,

сприяють гнучкості бізнес-процесів та підвищують рівень інформаційної безпеки [1]. Такі рішення особливо актуальні для організацій із розподіленою структурою та працею в дистанційному режимі. Розвиток технологій штучного інтелекту та машинного навчання відкриває нові можливості для управління змінами в облікових процесах. Аналітичні системи на основі AI дозволяють прогнозувати фінансові ризики, виявляти аномалії у бухгалтерських операціях та формувати рекомендації щодо оптимізації процесів [3]. Автоматизація документообігу та впровадження електронного обліку підвищують прозорість і оперативність прийняття рішень, зменшують витрати часу та ресурсів на адміністративні процедури [2]. Крім того, використання блокчейн-технологій у бухгалтерському обліку гарантує незмінність записів, підвищує довіру до фінансових даних та створює можливість застосування смарт-контрактів для автоматичного виконання облікових операцій.

Зміна технологічних підходів призводить до трансформації професійних ролей у сфері обліку: функції бухгалтера зміщуються від виконання рутинних операцій до аналітичної та стратегічної діяльності, що вимагає нових компетенцій у сфері цифрової грамотності та управління даними [3].

Отже, управління змінами в проєктах за допомогою сучасних технологій у сфері обліку є комплексним процесом, що поєднує технічні, організаційні та аналітичні аспекти. Використання цифрових інструментів підвищує точність облікових даних, прискорює прийняття рішень і забезпечує адаптивність бізнесу в динамічному середовищі, сприяючи сталому розвитку підприємств та підвищенню їх конкурентоспроможності.

Література

1. Руденко С.В., Погрібняк Д.С. Бухгалтерський облік в умовах цифровізації. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту (Економічні науки)*. 2021. № 1. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25654>
2. Кузь В. І. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах цифровізації господарських та управлінських процесів. *Бізнес Інформ*. 2021. №6. С. 197–204.

3. Спільник П., Забігайло В., Забігайло О. Цифрова трансформація в бухгалтерському обліку: тренди та перспективи. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 2. С. 372–384.

4. Пілевич Д.С. Трансформація системи бухгалтерського обліку в умовах розвитку цифрових технологій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. №3(23), 149-157.

Стрижак К.О.,

здобувачка 2-го курсу магістратури

центру заочного та дистанційного навчання,

Національний університет «Одеська юридична академія»

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ДВІЙНИКІВ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій, які радикально змінюють підходи до управління підприємствами. Одним із найперспективніших напрямів є використання цифрових двійників віртуальних моделей реальних об'єктів, процесів або систем, що відтворюють їхню поведінку в режимі реального часу [1].

Такі технології дозволяють здійснювати моделювання сценаріїв розвитку подій, прогнозування наслідків управлінських рішень і підвищувати точність стратегічного планування.

Основна перевага цифрового двійника полягає у створенні інтерактивного зв'язку між фізичним і цифровим середовищем, що дає змогу менеджерам тестувати управлінські рішення без ризику для реального об'єкта. У поєднанні з технологіями штучного інтелекту, великих даних і Інтернету речей цифрові двійники стають потужним інструментом у системах підтримки управлінських рішень, забезпечуючи аналіз складних процесів, оцінювання ризиків і оптимізацію витрат [2].

Цифрові двійники також сприяють трансформації організаційної культури, заохочуючи до більшої відкритості до інновацій та експериментів. Це створює

передумови для гнучкішого управління та швидшого впровадження змін, що особливо актуально в умовах високої динаміки зовнішнього середовища. Крім того, вони стимулюють міждисциплінарну взаємодію всередині організацій, сприяючи формуванню більш адаптивних і навчальних структур.

Результати практичного застосування цифрових двійників уже доведено у таких сферах, як виробництво, логістика, енергетика, охорона здоров'я та державне управління. У бізнесі ці технології використовують для прогнозування технічного стану обладнання, управління ланцюгами постачання, моделювання поведінки споживачів і розроблення стратегій розвитку підприємств [1; 3].

Використання цифрових двійників сприяє скороченню часу ухвалення управлінських рішень, підвищенню їхньої обґрунтованості та забезпеченню більш ефективного використання ресурсів. В Україні впровадження цифрових двійників перебуває на етапі становлення, однак уже є практичні приклади інтеграції цієї технології в системи управління міською інфраструктурою, промисловими підприємствами та освітніми установами [3].

Отже, цифрові двійники відіграють ключову роль у підвищенні ефективності управлінських рішень, адже забезпечують глибоке аналітичне опрацювання даних, візуалізацію процесів і прогнозування наслідків управлінських дій. Їх застосування сприяє зниженню ризиків, підвищенню точності планування та оптимізації використання ресурсів.

У поєднанні з технологіями штучного інтелекту й аналітики великих даних цифрові двійники формують основу інтелектуальних систем управління, що дозволяють підприємствам діяти на випередження, швидко реагувати на зміни середовища та приймати більш обґрунтовані рішення. Розвиток цієї технології є одним із провідних напрямів удосконалення сучасного менеджменту та підвищення конкурентоспроможності організацій у цифровій економіці.

Література

1. Семененко Ю. С. Моделювання цифрових двійників бізнес-процесів як інструмент управління ефективністю компанії. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2025. № 38(66). С. 99–106.

2. Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*. 2024. № 2. С. 108–115.

3. Возняк Г., Харчев О. Цифрові технології та їхня роль у реалізації управлінських рішень на локальному рівні. Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві. Том 4 (54), 2024. С. 80-89

Тітієвський В.О.,

здобувач 2-го курсу магістратури

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ГЕЙМІФІКАЦІЯ В УПРАВЛІННІ МОТИВАЦІЄЮ ПРОЄКТНИХ КОМАНД

У сучасних умовах динамічних змін, великої кількості проєктів і високих вимог до ефективності командної роботи, питання мотивації проєктних команд стає критичним. Особливо це стосується молодих або інноваційних команд, де нестабільність, невизначеність, швидкі ітерації й часті зміни завдань є нормою. У такому середовищі традиційні мотиваційні механізми (стабільні бонуси, річні оцінки) виявляються менш ефективними. Гейміфікація — використання ігрових механік та елементів у неігрових контекстах — набуває дедалі більшого значення як інструмент підвищення залученості, мотивації та продуктивності [2; 3]. В українській практиці гейміфікація уже вивчається як засіб управління персоналом та мотивації, але застосування саме до проєктних команд — тема недостатньо висвітлена [1].

Аналіз наукових досліджень показує, що використання гейміфікації в управлінні персоналом має позитивний вплив на мотивацію, корпоративну культуру та продуктивність [3]. Українські дослідження також підтверджують її потенціал у підвищенні залученості співробітників [1; 2]. Проте у контексті проєктних команд існує кілька проблемних аспектів:

– Проєктні команди часто працюють у змінних умовах, з короткими строками, високим стресом та великою кількістю невизначеностей.

Гейміфікаційні рішення, розроблені для стабільного середовища, можуть бути менш адаптовані до таких умов.

- Відсутність типових методик чи шаблонів застосування гейміфікації саме для проєктних команд — більшість досліджень охоплюють загальний HR-менеджмент, але не специфіку проєктного управління.

- Ризики неправильної реалізації гейміфікації: якщо механіки ігор не відповідають культурі компанії або вводяться формально, вони можуть викликати опір, втрату довіри або «перегорання» мотивації (ефект «перенагородження») [3].

- Недостатня інтеграція гейміфікаційних механік із системою управління проєктом, KPI, процесами оцінки та зворотного зв'язку. Тобто гейміфікація часто впроваджується як «додаток», а не як невід'ємна частина проєктного процесу.

Щоб максимально ефективно застосовувати гейміфікацію в управлінні мотивацією проєктних команд, рекомендується така система дій:

1. На початку проєкту необхідно встановити, що саме буде мотивовано: швидкість виконання завдань, якість, співпраця, інноваційність чи інше. Вибрати ігрові елементи (балли, значки, таблиця лідерів, командні квести) відповідно до культури команди та специфіки проєкту. Методика 6-етапного впровадження гейміфікації із дослідження [3], може бути адаптована до контексту.

2. Гейміфікацію варто вбудувати в регулярні процеси: спринти, ретроспективи, оцінку результатів. Наприклад, під час кожної ітерації команда отримує «місії», які відображають завдання спринту; за їх виконання — нагороди, які враховуються в підсумковій оцінці або комунікації.

3. Важлива роль лідера проєкту/менеджера змін — пояснити механіку, стимулювати участь, забезпечити зворотний зв'язок. Командні ігрові завдання (квести), внутрішні бейджі за досягнення, змагання між командами або підгрупами можуть підвищити соціальну залученість і відповідальність. Це підтверджується дослідженнями, які показують, що гейміфікація підвищує мотивацію завдяки елементам соціальної взаємодії [1; 2].

4. Команди та учасники мають різні типи мотивації. Використання адаптивних механік (врахування індивідуальних вподобань, рольових відмінностей, рівня досвіду) підвищує ефективність. Міжнародне дослідження [3]

підкреслює, що інтеграція технологій (AI, AR, VR) може зробити гейміфікацію більш гнучкою й адаптивною.

5. Впровадження повинно супроводжуватися вимірюванням ефекту: зміни в залученості, продуктивності, задоволеності команди. Збір зворотного зв'язку, аналіз успіхів/невдач, коригування механік — важливий етап.

6. У впровадженні необхідно враховувати, що надмірні зовнішні нагороди можуть зменшити внутрішню мотивацію (ефект «перенагородження») [3]. Тому ігрові елементи повинні доповнювати, а не замінювати внутрішню мотивацію команди.

Гейміфікація в управлінні мотивацією проєктних команд представляє собою перспективний та ефективний інструмент, який може значно підвищити залученість, адаптивність і продуктивність команд. Проте її успішна реалізація потребує комплексного підходу: від точного визначення цілей та механік, інтеграції з процесами управління проєктом, до моніторингу й коригування. Український досвід і наукові дослідження підтверджують позитивний вплив гейміфікації на мотивацію персоналу [1; 2], а міжнародні — пропонують методологічні рамки впровадження [3; 4]. Для проєктних команд, що працюють в умовах високої невизначеності та швидких змін, гейміфікація може стати ключем до формування ефективної командної культури, підвищення рівня співпраці та досягнення стратегічних цілей. Надалі доцільно зосередитись на емпіричних дослідженнях гейміфікації саме у проєктному менеджменті та розробці адаптованих моделей для українського бізнес-середовища.

Література

1. Серега Г. В. Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід. *Економіка та організація управління*. 2017. № 4(28). С. 216-223.

2. Пахота Н., Шпакович К. Гейміфікація, як інструмент підвищення ефективності мотивації персоналу. *Наука онлайн*. 2021. №10. URL: <https://nauka-online.com/publications/economy/2021/10/04-3/>.

3. Getman A. P., Yaroshenko O. M., Demenko O. I., Lutsenko O.Є., Prokopiev R. Ye. Gamification for staff motivation: Impact on work efficiency and corporate culture

at the international level. *Journal of Economics & Management*. 2024. Vol. 46. С. 274-299.

4. Polyanska A. Gamification as an Improvement Tool for HR Management: directions in the practices of Ukrainian organizations. *Energies*. 2022. URL: <https://doi.org/10.3390/en15041344>.

Голота Д.,

здобувачка I курсу магістратури

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

АДАПТИВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасна економіка характеризується високим рівнем невизначеності та динамічної турбулентності, що обумовлює критичну значущість стратегічної адаптації управлінських процесів та проєктного менеджменту. У середовищі, яке інтегрує параметри волатильності, невизначеності, складності та амбівалентності, традиційні лінійні моделі управління виявляють обмежену ефективність через неможливість швидкої адаптації до змінних проєктних параметрів і необхідності оперативного ухвалення управлінських рішень. Зазначене обумовлює нагальну потребу у впровадженні адаптивних моделей управління проєктними командами, здатних забезпечувати синергетичну інтеграцію гнучкості організаційних процесів, колективної відповідальності та швидкості реагування на динамічні трансформації [2].

Ефективність функціонування проєктних команд визначається рівнем професійної та технічної компетентності їхніх учасників, здатністю організаційної системи здійснювати адаптивну координацію та регуляцію процесів у контексті невизначеності, високої складності та турбулентності середовища [5]. Ключовим чинником у цьому процесі є адаптивне управління, яке забезпечує стратегічну узгодженість, формування командної згуртованості та стимулює інноваційну взаємодію в умовах нестабільності [4].

Результати теоретичних і практичних розробок дозволяють встановити, що стратегічними детермінантами стійкості команд є динамічна взаємодія між лідером і членами команди, здатність до оперативного реагування на зворотний зв'язок у реальному часі [1]. Гнучкі процедури ухвалення рішень та впровадження адаптивних практик, класифікованих за трьома рівнями регуляції: операційним, тактичним і стратегічним, дозволяють поєднати короткострокову гнучкість із довгостроковою стабільністю організаційних процесів [2]. Недостатньо опрацьованим залишається питання створення універсальної системи критеріїв оцінювання адаптивності команд та її впливу на результативність виконання проєктів, що визначає перспективні напрями подальших наукових пошуків.

Таким чином, адаптивні моделі управління є системоутворювальним чинником забезпечення стратегічної стійкості сучасних проєктно орієнтованих організацій, визначаючи рівень їхньої здатності до динамічної реконфігурації управлінських процесів. Імплементація гібридних та Agile-орієнтованих управлінських парадигм сприяє оптимізації використання організаційних ресурсів, підвищенню управлінської рефлексивності та скороченню циклу прийняття рішень.

Література

1. Бушуєв С., Івко А., Мудра М., Мурованський Г., Пілюхіна К. Адаптивність в управлінні інноваційними проєктами в середовищі BANI. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 54. С. 5-11.
2. Петрик М., Гарафонова О. Управління проєктами у сфері ІТ: адаптивні моделі в кризових умовах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 4(344). С. 25-29.
3. Silvius G., Silvius D. Predictive, adaptive and hybrid project approaches. *In Contemporary Research in Project Management*. Hershey, PA: IGI Global, 2024. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003274179-25>. (дата звернення: 24.09.2025).
4. Sott M., Bender M. The Role of Adaptive Leadership in Times of Crisis: A Systematic Review and Conceptual Framework. *Merits*, 2025. URL: <https://doi.org/10.3390/merits5010002>. (дата звернення: 02.10.2025).

5. Strode D., Hoda R., Noble J., Marshall S. A teamwork effectiveness model for agile software development. *Empirical Software Engineering*. 2022. Vol. 27(56). № 4. P. 1-50. URL: <https://rdcu.be/eKBhw> (Дата звернення: 27.09.2025)

Кобилян А.Д.,

здобувачка I курсу магістратури

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНСЬКИХ ГРОМАД

Сьогоднішній етап розвитку України визначається безпрецедентними викликами, спричиненими повномасштабною військовою агресією. Масштабні руйнування, що охоплюють критичну інфраструктуру, житловий фонд та економічні мережі, вимагають від органів місцевого самоврядування кардинальної зміни управлінських підходів. Територіальні громади більше не можуть обмежуватися лише оперативним кризовим реагуванням. Перед ними стоїть стратегічне завдання системного післявоєнного відновлення та забезпечення довгострокового розвитку.

Звичайне функціонування органів місцевого самоврядування обмежується забезпеченням регулярних комунальних та соціальних послуг (освіта, ЖКГ, соціальна підтримка) [3]. Проте в сучасних умовах роль територіальних громад докорінно змінилася. Вони перетворилися на ключових координаторів складних, унікальних і життєво важливих проєктів. Вже недостатньо лише створити програми, тепер життєво необхідно гарантувати їхню результативність, дотримання термінів та виконання у рамках визначених ресурсів.

Ключовими напрямками проєктної діяльності, які мають найбільше значення для стимулювання розвитку та післявоєнного відновлення українських громад, є наступні.

Найбільш важливими для більшості громад є навчально-освітні ініціативи. Особливий акцент слід робити на тих, що реалізуються за підтримки міжнародної технічної допомоги, із залученням кваліфікованих експертів з країн ЄС та провідних українських фахівців. Такі проєкти зазвичай мають довгостроковий ефект, безпосередньо підвищуючи якість людського та соціального капіталу громад.

Другою сферою можна виділити економічні та інфраструктурні проєкти. Вони тісно взаємопов'язані, оскільки їхня головна мета – сформувати умови для довгострокового підвищення ефективності функціонування економіки громади. Інфраструктурні проєкти спрямовані на модернізацію або створення нових об'єктів (транспортної, інженерної, інформаційної інфраструктури тощо), що надає стабільну базу для розвитку [2].

Критично важлива група – інвестиційні проєкти. Залучення зовнішнього капіталу через інвестиційні проєкти вимагає від громад попередньої розробки стратегічних документів, які стають фундаментом для формування їхнього проєктного портфеля. Яскравим прикладом такої роботи є діяльність низки громад-учасників, які за підтримки програми U-LEAD з Європою створили Програми комплексного відновлення. Програми виконують роль інвестиційного каталогу, чітко визначаючи пріоритетні об'єкти й ініціативи для відбудови та майбутнього розвитку. Розробка цих програм демонструє стратегічний проєктний менеджмент на рівні громади, що дає змогу ефективно синхронізувати внутрішні плани з очікуваннями та вимогами міжнародних донорів та інвесторів [1]. Хоча місцева влада бере ідеї для проєктного управління з бізнесу, ці підходи тут працюють інакше. У приватних компаніях головна мета – отримати прибуток. Натомість, муніципальне управління зосереджене на тому, щоб задовольнити потреби та очікування багатьох важливих сторін: мешканців, місцевого бізнесу та міжнародних партнерів. При цьому місцеві органи завжди працюють в умовах нестачі грошей, працівників, сучасних технологій та досвіду [4]. Саме через ці обмеження використання методів проєктного управління є вкрай важливим. Воно допомагає розумно планувати роботу та найкраще розподіляти ті обмежені ресурси, які є в наявності.

Для забезпечення ефективного відновлення та розвитку територіальних громад, недостатньо лише визначити пріоритетні проєкти, критично важливим є також впровадження адаптованих механізмів управління. Місцеве самоврядування має трансформуватися з адміністративного апарату на інноваційний хаб, здатний генерувати та впроваджувати складні проєкти швидко та якісно. Цей процес вимагає інтеграції декількох ключових аспектів, які виходять за рамки традиційних комунальних функцій.

Одним із найважливіших елементів є інституційна спроможність. Навіть найкращі проєкти залишаються на папері, якщо в громаді немає кваліфікованих кадрів, здатних управляти повним проєктним циклом (від ідеї та розробки заявки до моніторингу та звітування). Це включає лише технічні навички, розуміння міжнародних стандартів донорських організацій та вміння працювати в умовах постійних змін, характерних для воєнного та повоєнного часу. Тому, постійне навчання та підвищення кваліфікації співробітників у сфері проєктного менеджменту стає стратегічним пріоритетом.

Крім того, успіх проєктної діяльності в органах місцевого самоврядування залежить від ефективної комунікації та співпраці. Проєкти відновлення за своєю суттю є міжсекторальними і вимагають залучення центральної влади, місцевого бізнесу, громадських організацій та самих мешканців. Прозорість ухвалення рішень та громадська участь у плануванні та реалізації проєктів підвищують довіру, забезпечують соціальну легітимність і гарантують більшу стійкість результатів. Створення відкритих електронних реєстрів проєктів та регулярне публічне звітування є необхідними умовами для залучення зовнішніх інвестицій та ефективного використання бюджетних коштів.

Важливим є ризик-менеджмент. У контексті військової агресії та нестабільності, кожен проєкт несе в собі значні ризики - від безпекових до фінансових та логістичних. Органи місцевого самоврядування мають навчитися не лише планувати, а й прогнозувати потенційні перешкоди та розробляти гнучкі стратегії їх мінімізації. Це вимагає впровадження систем оперативного моніторингу та швидкого коригування планів для забезпечення безперервності процесів відновлення, навіть під час непередбачуваних обставин.

Таким чином, впровадження проєктного менеджменту є стратегічною необхідністю та фундаментом для перетворення місцевого самоврядування на інноваційний хаб, здатний забезпечити стале відновлення та інтеграцію України у європейський простір.

Література

1. U-LEAD with Europe. *U-LEAD*. URL: <https://u-lead.org.ua/> (дата звернення: 5.11.2025).
2. Проєктний менеджмент для територіальних громад: основні пріоритети в контексті перспектив повоєнної модернізації - Мережа UPLAN. *Мережа UPLAN*. URL: <https://surl.li/ngfewy> (дата звернення: 5.11.2025).
3. Проєктний менеджмент у місцевих радах: чому його варто впроваджувати. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.ua/news/15604>.
4. Світлична Т. Сутність та роль застосування проєктного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування. Публічне управління XXI століття: нові виклики і трансформації в умовах війни. Харків, 2024. С. 270–277.
5. Сидорак Р. Особливості проєктної діяльності територіальних громад. Перспективи регіонального та місцевого розвитку: матер. 3-ї конф. молодих уч. Львів, 2024. С. 40–42.

Жеребчук М.Б.,

здобувачка 1-го курсу магістратури

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПРОЄКТАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сталий розвиток у XXI столітті став не лише глобальною концепцією, а й практичною необхідністю для будь-якої держави та бізнесу. Реалізація проєктів сталого розвитку вимагає ефективного управління ризиками, оскільки вони мають довгостроковий характер, міждисциплінарну структуру та значну залежність від екологічних, політичних, соціальних факторів. Традиційні інструменти ризик-менеджменту, побудовані на оцінці ймовірності та наслідків, дедалі частіше

демонструють свою обмеженість у складному та динамічному середовищі. Це спонукає до пошуку нових, інноваційних рішень, що забезпечать виявлення ризиків, їхнє прогнозування, попередження та трансформацію в можливості.

В сучасному проєктному менеджменті все частіше застосовуються цифрові та когнітивні інструменти управління ризиками. Вони базуються на використанні великих даних, аналітичних платформ і штучного інтелекту. Такі технології дозволяють моделювати сценарії розвитку подій, виявляти приховані взаємозв'язки між ризиками та створювати карти ризиків у режимі реального часу. Наприклад, у сфері енергетичних і екологічних проєктів впровадження систем моніторингу на основі сенсорів дозволяє відстежувати екологічні параметри та прогнозувати потенційні загрози, пов'язані зі зміною клімату або технічними збоями [1, 3].

Іншим прикладом інноваційного підходу є поєднання традиційних інструментів, таких як SWOT- та PEST-аналіз, з імітаційним моделюванням ризикових сценаріїв [5]. Це дозволяє створювати динамічні моделі, які враховують непередбачуваність зовнішнього середовища. Для проєктів сталого розвитку це особливо важливо, оскільки вони реалізуються у контексті постійних змін – від кліматичних викликів до трансформації регуляторних норм. Моделювання ризиків дає можливість керівнику проєкту завчасно розробляти стратегії реагування та формувати адаптивний план управління.

Варто відзначити важливість залучення стейкхолдерів до процесу управління ризиками. В інноваційних підходах активно використовуються такі методи, як ризик-хакатони або спільні сесії прогнозування, коли представники громад, бізнесу, наукових установ і державних структур беруть участь у виявленні ризиків і формуванні рішень [4]. Зазначене дозволяє отримати ширший спектр бачення потенційних проблем і підвищує якість управлінських рішень. Залучення зацікавлених сторін також формує довіру до проєкту та сприяє його соціальній прийнятності – одному з ключових критеріїв сталого розвитку.

Окрему роль у сучасному ризик-менеджменті відіграють концепції «відповідальних інновацій». Тобто, управління ризиками має виходити за межі технічних чи фінансових аспектів і враховувати етичні, соціальні та екологічні

наслідки [2]. Впровадження технологій без урахування принципів сталого розвитку саме по собі може створювати нові ризики - соціальні напруження, нерівність, деградацію довкілля. Тому в проєктах сталого розвитку інноваційні рішення повинні бути не лише ефективними, а й «відповідальними» - прозорими, інклюзивними та орієнтованими на довгострокову користь для суспільства. Такий підхід змінює роль керівника проєкту – він стає не лише адміністратором, а й модератором етичного вибору.

Інноваційним інструментом, який може стати ефективним у проєктному управлінні сталого розвитку, є створення «дашбордів сталого розвитку» - цифрових панелей, що візуалізують ключові ризики та індикатори сталого розвитку [4]. Вони можуть інтегрувати дані про викиди CO₂, енергоспоживання, соціальну залученість, використання ресурсів тощо. Така інтеграція дозволяє контролювати ризики та вимірювати рівень сталого розвитку проєкту в реальному часі, що робить управління прозорішим та ефективнішим.

В українських реаліях застосування таких інструментів може стати важливим кроком до модернізації підходів до управління проєктами. Враховуючи складне зовнішнє середовище, зокрема вплив воєнних ризиків, економічної нестабільності та обмеженого фінансування, інтеграція цифрових систем ризик-менеджменту дозволить підвищити прогнозованість і стійкість національних проєктів. Україна має потенціал стати лабораторією інноваційних рішень у сфері ризик-менеджменту, адаптуючи міжнародні практики до власного контексту та створюючи нові моделі управління, які базуються на гнучкості, технологічності та відкритості.

Таким чином, інноваційні інструменти управління ризиками у проєктах сталого розвитку не лише підвищують ефективність реалізації проєктів, але й формують нову культуру проєктного менеджменту. Вони дозволяють перейти від реактивного реагування до проактивного планування, підвищити рівень довіри між учасниками проєкту та забезпечити його довгострокову стійкість. Саме інновації у сфері управління ризиками є основою для реалізації глобальних цілей сталого розвитку та гарантією конкурентоспроможності сучасних організацій.

Література

1. Chatterjee S, Chaudhuri R, Vrontis D, Thrassou A. Impacts of big data analytics adoption on firm sustainability performance. *Qual Res Financ Mark*. 2023. 15(4). 589-607.
2. Responsible Innovations as Tools for the Management of Financial Risks to Projects of High-Tech Companies for Their Sustainable Development . E. G. Popkova et al. *Risks*. 2024.
3. Д. Д. Соколов. Екологічний моніторинг з використанням безпроводних сенсорних мереж: розроблення та експерименти. *Radioelectronic and computer systems*. 2019. № 3. С. 40–47.
4. Національний фонд досліджень України. Звіт про діяльність національного фонду досліджень України за 2022 рік. URL: https://nrfu.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/zvit-2022-finalnyj_merged-2.pdf.
5. Станасюк Н. Бізнес-процеси як об'єкт імітаційного моделювання. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-135>.

Індач Ю.О.,

здобувачка 1-го курсу магістратури

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ESG У ПРОЦЕС РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ

У сучасному бізнес-середовищі концепція відповідального управління, що охоплює екологічну, соціальну та управлінську відповідальність, стає важливим чинником успішної реалізації бізнес-проектів. Інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у проектну діяльність організацій виходить за межі репутаційної складової, перетворюючись на стратегічний інструмент, що забезпечує стійкість до ризиків, підвищує довіру інвесторів і сприяє створенню довгострокової цінності проектів.

Сьогодні впровадження ESG у бізнес-проекти дозволяє мінімізувати ризики та створювати конкурентні переваги завдяки оптимізації ресурсів, підвищенню лояльності стейкхолдерів, доступу до «зелених» фінансових інструментів і зміцненню репутації. ESG-стратегія стає важливою частиною управління бізнес-проектами, забезпечуючи їхню ефективність і створюючи додану вартість для всіх зацікавлених сторін [2].

Підхід ESG охоплює три основні складові: екологічну, соціальну та управлінську відповідальність. Кожен з цих компонентів має специфічні характеристики та критерії оцінки.

Екологічна відповідальність (E) передбачає впровадження в бізнес-проекти заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу на довкілля та підтримку сталого розвитку. Вона включає зниження викидів, підвищення енергоефективності, використання відновлювальних джерел енергії та управління відходами.

Соціальна відповідальність (S) охоплює створення сприятливих умов для учасників проекту, діалог із громадами, забезпечення інклюзивності, дотримання прав людини та соціальної справедливості. Вона сприяє гармонійній взаємодії всіх стейкхолдерів проекту, забезпечуючи соціальну стабільність і підтримку.

Управлінська відповідальність (G) зосереджена на створенні прозорої та етичної системи управління бізнес-проектами. Зазначений вид відповідальності передбачає ефективне управління ризиками, протидію корупції, захист прав стейкхолдерів і забезпечення прозорості діяльності, що сприяє збалансованому врахуванню інтересів усіх зацікавлених сторін [2, 4].

Інтеграція принципів ESG у процес управління бізнес-проектами дозволяє організації виконувати етичні та регуляторні вимоги, використовувати їх як джерело конкурентних переваг, що сприяють фінансовій стабільності, репутації та ефективності проектів.

По-перше, застосування ESG-принципів підвищує довіру стейкхолдерів, зокрема інвесторів і партнерів. Відповіді екологічним і соціальним стандартам проекти сприймаються як відповідальні, стабільні та орієнтовані на довгостроковий розвиток, що впливає на вибір партнерів і залучення інвестицій.

По-друге, ESG відкриває доступ до «зелених» фінансових інструментів, державних програм підтримки, екологічних грантів і пільгових кредитів, що знижує фінансові ризики, стимулює інновації та сприяє ефективній реалізації бізнес-проектів.

По-третє, впровадження енергоефективних технологій, оптимізація ресурсів і зменшення відходів дозволяє скоротити витрати на реалізацію проектів, підвищуючи їхню економічну ефективність і конкурентоспроможність [2, 3].

Системне застосування ESG-практик покращує репутацію організації, що займається проектною діяльністю, зміцнює довіру споживачів, підвищує лояльність до бренду та закріплює позиції на ринку.

Впровадження принципів ESG у процес бізнес-проектування українських організацій демонструє, як екологічна та соціальна відповідальність може стати практичним інструментом підвищення ефективності та конкурентоспроможності. У харчовій промисловості прикладом є проект компанії «Carlsberg Ukraine» «Разом до нуля», спрямований на зменшення впливу на довкілля. У рамках цього проекту у 2023 році було впроваджено інноваційне екопакування, що дозволило скоротити вміст пластику в PET на 7%, значно зменшивши екологічний слід [7]. В агросекторі холдинг «Астарта» реалізує бізнес-проекти, які демонструють реалізацію комплексного ESG-підходу. Зокрема, проект з експлуатації чотирьох біогазових установок із виробничою потужністю понад 50 млн м³ біогазу на рік дозволяє переробляти органічні відходи тваринництва та рослинництва, забезпечувати електроенергією власні потужності та зменшувати викиди вуглецю [5]. У IT-секторі компанія «SoftServe» інтегрує ESG-практики в управління проектами, знижуючи викиди першої та другої категорій на 17% і 37% відповідно у 2023 році [8]. Крім того, SoftServe реалізує проекти з екологічного управління, підтверджені сертифікацією ISO 14001:2015, що сприяє ефективному використанню ресурсів, зміцненню довіри клієнтів і відповідності міжнародним стандартам сталого розвитку. Такі приклади підтверджують, що ESG-практики є ефективним інструментом для підвищення результативності, рівня конкурентоспроможності та покращення репутації бізнес-проектів організацій у різних секторах української економіки.

Впровадження принципів ESG у реалізацію бізнес-проектів в Україні стикається з низкою виклики, що гальмують їхній розвиток. Серед основних – недостатня обізнаність і брак компетенцій серед менеджерів та стейкхолдерів, що ускладнює інтеграцію ESG у проєктні процеси, відсутність чітких національних стандартів і нормативної бази, яка не дозволяє забезпечити прозорість звітності та оцінку ефективності. Крім того, високі фінансові та ресурсні витрати на впровадження є бар'єром для малих і середніх проєктів, особливо в умовах воєнної нестабільності та обмеженого доступу до «зелених» інвестицій. Описані виклики призводять до фрагментарного застосування ESG, коли лише великі компанії можуть реалізувати комплексні ініціативи, тоді як менші проєкти ризикують втратити конкурентні позиції на міжнародному ринку [1].

Для подолання проблем впровадження принципів ESG у реалізацію бізнес-проектів в Україні необхідне застосування комплексного підходу, що поєднує регуляторні, освітні та фінансові ініціативи. Розробка національних стандартів ESG-звітності, адаптованих до міжнародних стандартів, таких як GRI, є критично важливою для забезпечення прозорості та порівнюваності даних про сталий розвиток проєктів, що розв'яже проблему відсутності чітко визначеної бази та підвищить довіру інвесторів [2, 6]. Для зниження фінансових бар'єрів пропонується запровадження податкових пільг і грантових програм для бізнес-проектів, які інтегрують ESG-практики, що стимулюватиме малі та середні проєкти до сталого розвитку, особливо в умовах обмеженого доступу до «зелених» інвестицій. Створення громадсько-державних платформ для обміну досвідом сприятиме координації між бізнесом, державою та громадськістю, дозволяючи поширювати найкращі практики та підвищувати обізнаність стейкхолдерів. Також включення ESG-модулів до освітніх програм для навчання менеджерів проєктів сформує необхідні компетенції, розв'язуючи проблему браку знань і сприяючи розвитку культури відповідального управління бізнес-проєктами в Україні.

Отже, принципи ESG не слід розглядати як додаткові витрати, а як стратегічну інвестицію в успішну реалізацію бізнес-проектів і стійкий розвиток економіки. Успішна інтеграція екологічної, соціальної та управлінської

відповідальності в управлінні проєктами підвищує їхню ефективність, зміцнює довіру стейкхолдерів, знижує ризики та формує конкурентні переваги. Українські бізнес-проєкти мають значний потенціал для лідерства завдяки ESG-трансформації, яка сприяє впровадженню інновацій, розв'язанню проблем обмеженого доступу до ресурсів і стандартів, зміцненню репутації та позицій на глобальному ринку.

Література

1. Головчак Г.В. Оцінка ефективності ESG-звітності як інструменту прозорості бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4708/4649>.
2. Гречко А.В., Кавтиш О.П., Корогодова О.О. ESG-практики як передумова ефективного управління міжнародними проєктами підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 293–302.
3. Житар М.О. ESG-тренди у фінансовій діяльності компаній: ключові напрямки та рекомендації. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 2(14). С. 86-94.
4. Корчагіна Л.Ф. Науково-методичні засади побудови механізму управління ESG-активністю на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2588/2506>.
5. Офіційний сайт «Астарта-Київ». URL: <https://astartaholding.com/> (дата звернення 27.10.2025).
6. Офіційний сайт «Global Reporting Initiative». URL: <https://www.globalreporting.org/> (дата звернення 27.10.2025).
7. Carlsberg Ukraine. Екологічний, соціальний та управлінський звіт (ESG) за 2023 рік. URL: https://carlsbergukraine.com/media/ewrni4a5/2023_report_ukr.pdf (дата звернення 27.10.2025).
8. Softserve. Звіт про сталий розвиток 2023. URL: <https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-corporate-social-responsibility-report-2023.pdf> (дата звернення 27.10.2025).

Топал А.Ю.,
здобувачка 1 курсу магістратури
факультету судового та міжнародного права,
Національний університет «Одеська юридична академія»

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПРОЄКТІВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах глобальної економічної турбулентності та політичної нестабільності управління ресурсами проєктів набуває особливого значення. Економічна нестабільність проявляється у коливаннях валютних курсів, інфляційних процесах, зниженні інвестиційної активності, ускладненні логістичних ланцюгів, нестачі кваліфікованих кадрів і зростанні вартості ресурсів [1]. Усе це безпосередньо впливає на процес реалізації проєктів, обмежуючи можливості бізнес-структур та організацій ефективно планувати, розподіляти й контролювати ресурси. Управління ресурсами стає не лише технічним завданням, а стратегічним інструментом забезпечення стійкості організації та її здатності адаптуватися до швидкоплинного зовнішнього середовища.

Ресурсне забезпечення проєкту є комплексом заходів, спрямованих на забезпечення ефективного використання матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних і часових ресурсів для досягнення поставлених цілей. Класичні моделі управління проєктами передбачають стабільне середовище, у якому можна прогнозувати потреби та витрати з відносно високим рівнем точності. Проте реалії економічної нестабільності порушують ці припущення, роблячи планування складнішим, а ризики – суттєвішими. У таких умовах виникає потреба у формуванні гнучких, адаптивних систем управління, здатних реагувати на непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі.

За умов обмеженості фінансових та матеріальних можливостей менеджер повинен приймати рішення щодо оптимального розподілу ресурсів між елементами проєкту, зосереджуючись на тих напрямках, які мають найбільший стратегічний ефект. У цьому контексті важливим є застосування принципів ресурсної оптимізації, які базуються на аналізі вартості, часу та ефективності.

Наприклад, використання методу критичного ланцюга дозволяє мінімізувати втрати часу та уникати простоїв, що особливо актуально у ситуаціях, коли кожна затримка може призвести до збільшення витрат або втрати конкурентних переваг.

У даних тезах розглядаються три основних видів ресурсів в умовах економічної нестабільності.

Економічна нестабільність призводить до порушення традиційних ланцюгів постачання, зниження ліквідності бізнес-структур і підвищення ризиків дефіциту ресурсів. У зв'язку з цим особливого значення набуває диверсифікація джерел постачання, пошук альтернативних постачальників, локалізація виробничих процесів і використання цифрових інструментів для моніторингу ринку. Ефективне управління матеріальними ресурсами вимагає гнучкого планування й здатності швидко адаптуватися до нових умов, наприклад, шляхом заміни матеріалів, зміни технологій або перегляду технічних вимог до продукту [1].

Важливим аспектом є також управління трудовими ресурсами, адже персонал – це ключовий елемент будь-якого проєкту. У періоди нестабільності бізнес-структури часто стикаються зі скороченням штату, міграцією фахівців або зниженням мотивації працівників. Ефективне управління людськими ресурсами в таких умовах базується на збереженні високої продуктивності команди, розвитку компетенцій і забезпеченні гнучких умов праці. Сучасні підходи до управління передбачають застосування гнучких методів, які сприяють підвищенню самоорганізації команди, залученості учасників та адаптації до змін без зниження якості виконання завдань. Гнучкі методи управління дозволяють зменшити ризик неефективного використання ресурсів, оскільки вони передбачають постійний моніторинг результатів, корекцію планів і швидке прийняття рішень.

Не менш важливим є питання управління фінансовими ресурсами, адже саме фінансова стабільність визначає здатність проєкту вижити у кризовому середовищі. Основним інструментом забезпечення фінансової стійкості є формування резервних фондів, створення буферів бюджету та впровадження системи ризик-менеджменту. Проєктні менеджери повинні не лише контролювати поточні витрати, а й прогнозувати можливі сценарії розвитку подій, що дає змогу завчасно готуватися до можливих коливань фінансових потоків.

У випадку дослідження питання з всіх елементів ресурсного планування корисним є застосування сценарного плану, коли для кожного можливого розвитку економічної ситуації розробляються відповідні управлінські рішення.

Традиційні методи управління трудовими ресурсами в сучасних умовах є достатньо ефективними, але значну роль у підвищенні ефективності управління ресурсами відіграють цифрові технології. Використання сучасних програмних продуктів дозволяє автоматизувати процеси планування, контролю та аналізу ресурсів у режимі реального часу. Такі системи забезпечують прозорість прийняття рішень, підвищують точність прогнозів і дозволяють оперативно реагувати на зміни. Цифровізація є не просто технологічним трендом, а необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств [3].

Отже, управління ресурсами проєктів в умовах економічної нестабільності потребує системного, інтегрованого підходу, який поєднує стратегічне планування, ризик-орієнтоване мислення, гнучкість та інноваційність. Проєктні менеджери повинні володіти аналітичними навичками, здатністю прогнозувати тенденції ринку й ухвалювати рішення на основі комплексного аналізу даних. Важливо зберегти наявні ресурси та забезпечити їх ефективне використання з урахуванням майбутніх викликів. Успішне управління ресурсами в кризових умовах визначається здатністю організації швидко адаптуватися, мінімізувати втрати й одночасно використовувати нестабільність як можливість для розвитку. Саме такі підходи формують основу успішного проєктного менеджменту, який дозволяє досягати результатів навіть у найскладніших економічних обставинах.

Література

1. Блага Н.В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Пугачевська К.Й., Лисенко Е.Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). С. 158-161.
3. Радченко О.П., Мотуз Ю.І. Стратегії управління проєктами в умовах економічної та політичної нестабільності. *Market economy: modern management theory and practice*. Vol. 23. Issue 2 (57). pp. 97-109.

Заставнюк Я.А.,

здобувачка 4-го курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах стрімкого розвитку технологій система менеджменту зазнає суттєвих трансформацій. Інноваційний розвиток виступає не лише рушієм економічного зростання, а й викликом для традиційних управлінських підходів [1; 2]. Перед менеджерами постають нові проблеми, що потребують гнучкого мислення, адаптивності та високого рівня компетентності.

Інновація — це процес створення, впровадження та комерціалізації нових ідей, технологій, продуктів або методів, які забезпечують якісні зміни й підвищення ефективності у різних сферах діяльності [3]. Інновації стають ключовим фактором розвитку економіки, підвищення конкурентоспроможності підприємств і створення доданої вартості. Саме завдяки їм компанії можуть адаптуватися до динамічних ринкових змін і задовольняти нові потреби споживачів [4]. Попри очевидні переваги інновацій, управління ними супроводжується низкою труднощів: формування інноваційної культури, узгодження із цілями сталого розвитку, управління ризиками та прогнозування сценаріїв майбутнього [2; 4]. Вирішення цих питань вимагає інтеграції стратегічного планування, аналітичного підходу та використання цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту й аналітики даних, що дедалі активніше застосовуються в сучасних системах управління.

Для ефективного інноваційного менеджменту доцільно впроваджувати такі практики: створення «безпечних для невдач» середовищ, які стимулюють креативність; запровадження корпоративних програм інноваційного часу; оцінювання успішності інновацій не лише за прибутковістю, а й за соціальним та екологічним впливом. Важливим є і формування сценаріїв майбутнього, що дозволяють підприємствам передбачати зміни та мінімізувати ризики [4].

У перспективі розвиток інноваційного менеджменту в Україні має спиратися не лише на впровадження нових технологій, а й на формування гнучкої управлінської культури, здатної швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Важливим завданням стає інтеграція принципів цифрової трансформації в усі рівні управління від стратегічного планування до щоденних операційних рішень. Такий підхід забезпечить підвищення ефективності менеджменту, сприятиме сталому економічному розвитку та зміцненню позицій українських підприємств у глобальному інноваційному просторі.

Література

1. Міньковська А. В., Молчанов А. С. Теоретичні аспекти інноваційного менеджменту в підвищенні ефективності діяльності аграрного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №8. С. 295–300.
2. Большая О.В., Інноваційний менеджмент як основа розвитку організацій. *Держава і регіони. Економіка та підприємництво*. 2024, №2(132). С. 84-87.
3. Немашкало К.Р., Остріков В.В., Малюк О. Г. Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 4. С. 6 – 11.
4. Новик І. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. № 68 (2024). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5061>.

Капелюш А.О.,

здобувачка 4-го курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації економіки та постійних змін у зовнішньому середовищі питання оптимізації витрат набуває особливої актуальності. Ефективний менеджмент у XXI столітті

неможливий без глибокого розуміння структури витрат, їхнього впливу на фінансові результати та створення системи управління, яка базується на принципах економічної доцільності й стратегічного планування [1].

Оптимізація витрат є ключовим інструментом стратегічного управління, який дозволяє підприємствам підвищувати ефективність господарської діяльності, покращувати використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, а також знижувати ризики, пов'язані з нестабільністю ринку [2]. Вона передбачає систематичний аналіз витрат, визначення резервів зниження собівартості продукції або послуг, упровадження сучасних управлінських технологій та цифрових рішень для підвищення ефективності бізнес-процесів [3]. Цифрова грамотність управлінського персоналу відіграє ключову роль в оптимізації, адже здатність ефективно застосовувати ІТ-рішення визначає швидкість адаптації та успішність трансформацій. Навчання й підвищення кваліфікації в сфері цифрових технологій є критично важливими для реалізації стратегії скорочення витрат.

Важливою умовою успішної оптимізації є формування корпоративної культури, орієнтованої на економію ресурсів, раціональність та ініціативність персоналу. Кожен працівник повинен усвідомлювати свою роль у підвищенні ефективності використання ресурсів, а керівництво — створювати умови для мотивації та впровадження інноваційних підходів до управління витратами [1; 2].

Сучасні підприємства дедалі частіше застосовують аналітичні платформи та інструменти великих даних для виявлення неефективних процесів і моделювання сценаріїв скорочення витрат. Завдяки використанню цифрових платформ, зокрема ERP-систем і хмарних сервісів, менеджери отримують змогу відстежувати показники витрат у реальному часі та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення [3].

Окремої уваги потребує питання взаємозв'язку оптимізації витрат із соціальною відповідальністю бізнесу. Скорочення витрат не повинно знижувати якість продукції або порушувати етичні стандарти діяльності. Навпаки, збалансований підхід, що враховує як економічні, так і соціальні аспекти, формує позитивний імідж компанії й підвищує її довіру серед стейкхолдерів [2].

Крім того, ефективна система управління витратами має бути інтегрованою частиною стратегічного менеджменту підприємства. Вона повинна поєднувати фінансовий аналіз, ризик-менеджмент, інноваційні технології та контроль за результативністю, що дає змогу досягати не лише короткострокових, а й довгострокових цілей розвитку [1; 3].

Отже, оптимізація витрат це не лише економічна, але й стратегічна категорія, що забезпечує стійкість підприємства, його інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність. Її ефективне впровадження сприяє формуванню довгострокових переваг, фінансовій стабільності та гнучкості компаній в умовах сучасної економіки.

Література

1. Яновський Д.Л. Оптимізація витрат як елемент механізму забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 3 (17). С. 87-95.
2. Олійник Т., Бондар Д. Стратегія зниження витрат підприємства. *Молодий вчений*. 2024. № 4(128). URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-53>.
3. Шпак Н., Штефан В. Цифрові платформи та інструменти для оптимізації роботи українських підприємств легкої промисловості. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78(2025). URL: <https://surl.li/hpxpcr>.

Сальнікова М.С.,

здобувачка 4-го курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

Мотивація праці персоналу посідає центральне місце у системі сучасного управління підприємством, адже саме від рівня мотиваційної активності працівників залежить ефективність виробничих процесів, якість управлінських рішень і стабільність розвитку організації. Вона виступає не лише інструментом

підвищення продуктивності праці, а й способом формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, що особливо важливо в умовах невизначеності, цифрових змін та соціально-економічної нестабільності. За визначенням сучасних дослідників, мотивація це сукупність внутрішніх і зовнішніх спонукань, що стимулюють людину до діяльності, спрямованої на досягнення певних цілей і задоволення власних потреб [1; 2].

У сучасному менеджменті персоналу мотивація виконує декілька ключових функцій: забезпечення високої продуктивності праці, підвищення відповідальності, створення умов для самореалізації, формування відданості працівників підприємству та розвитку корпоративної культури. Успішні компанії розглядають мотивацію як стратегічний процес, що впливає не лише на поточну результативність, а й на довгострокову конкурентоспроможність організації. У цьому контексті важливо враховувати, що різні категорії працівників мають різні цінності, пріоритети та рівні очікувань. Молоді фахівці здебільшого орієнтовані на професійний розвиток, кар'єрне зростання та самовираження; працівники середнього віку прагнуть стабільності та соціального захисту; досвідчені спеціалісти цінують визнання, довіру та можливість передавати досвід. Отже, ефективна система мотивації має бути диференційованою та гнучкою, адаптованою до потреб різних груп персоналу.

Сучасна система стимулювання праці включає поєднання матеріальних і нематеріальних чинників. Матеріальні стимули – заробітна плата, премії, надбавки, бонуси, участь у прибутку – залишаються важливим елементом мотивації, однак вони не здатні забезпечити стабільну високу залученість без підтримки нематеріальних факторів. До них належать можливості професійного навчання, кар'єрного зростання, визнання досягнень, участь у прийнятті рішень, гнучкий графік роботи, сприятливий соціально-психологічний клімат, система комунікацій та корпоративна культура. Поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів, окрім продуктивності праці, підвищує задоволеність працівників роботою [2], що добре впливає на стабільність кадрового складу підприємства.

Особливої актуальності питання мотивації набуває в умовах воєнного стану, коли підприємства змушені працювати в умовах підвищеного ризику, кадрового

дефіциту, емоційного вигорання працівників і загальної нестабільності. В таких умовах класичні матеріальні стимули відходять на другий план, поступаючись місцем психологічним, соціальним та моральним аспектам мотивації. В період воєнного стану важливо забезпечити психологічну підтримку працівників, створити атмосферу довіри й партнерства між керівництвом і персоналом [1]. Необхідно демонструвати відкритість у комунікації, підтримувати емоційний зв'язок і почуття причетності до спільної мети. Високий рівень корпоративної солідарності та взаємопідтримки дозволяє працівникам відчувати власну значущість навіть у кризових умовах, що підвищує стійкість підприємства.

В умовах постійних змін зовнішнього середовища надзвичайно важливо, щоб система мотивації залишалася динамічною. Керівники мають своєчасно реагувати на потреби персоналу, впроваджувати нові підходи такі як гнучкий графік роботи, дистанційна зайнятість, внутрішні конкурси ефективності, індивідуальні плани розвитку, коучинг і наставництво. Важливо зазначити, що ефективна мотивація неможлива без формування здорової корпоративної культури, яка базується на цінностях довіри, взаємоповаги та партнерства. Працівники, які відчують підтримку колективу й розуміють цінність власного внеску, демонструють вищий рівень ініціативності, креативності та ефективності. У сфері проєктного менеджменту ефективними є командні форми мотивації, що ґрунтуються на колективній відповідальності та спільному досягненні цілей [3]. Публічне визнання, коучингові практики та наставництво не лише зміцнюють командний дух, а й стимулюють розвиток особистісних компетенцій кожного працівника.

Таким чином, мотивація персоналу є багатофакторним процесом, у якому переплітаються економічні, психологічні та соціальні механізми. Її ефективність залежить від комплексності підходів, здатності керівництва адаптувати мотиваційні програми до сучасних викликів і забезпечити гармонійне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. У період воєнного стану мотивація стає ключовим чинником підтримки стійкості підприємства, його продуктивності та кадрової стабільності. Вона сприяє не лише досягненню економічних результатів, а й формуванню єдності, відповідальності й психологічної стійкості колективу.

Література

1. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>.

2. Ткаченко К. А., Коптева Г. М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Економічні науки. 2023. № 4. С. 33–38.

3. Слободянюк О. В., Примаченко І. Ф. Система мотивації в проєктному менеджменті. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 1(29). С. 549–559.

Муренко М.С.,

здобувач 3 курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

РОЛЬ МЕНТОРИНГУ ТА КОУЧИНГУ У ФОРМУВАННІ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються високою мінливістю зовнішнього середовища, цифровізацією бізнес-процесів та підвищеними вимогами до якості управлінських рішень. Вітчизняні компанії стикаються з проблемою дефіциту компетентних управлінських кадрів, здатних ефективно діяти в умовах невизначеності, браку ресурсів і постійних інституційних змін. Однією з головних причин цього є недостатній рівень корпоративних систем розвитку управлінських компетенцій, відсутність системної практики менторингу та коучингу у більшості українських компаній [1; 2].

Попри загальну тенденцію до впровадження сучасних технологій управління персоналом, в Україні менторинг та коучинг здебільшого застосовуються епізодично – як елементи навчальних програм або ініціатив HR-департаментів, а не як частина корпоративної культури. Наведене призводить до обмеженого ефекту у формуванні управлінської культури, що вимагає інтеграції зазначених підходів у стратегічну систему розвитку людського капіталу компанії [3; 4].

Менторинг розглядається як форма професійної взаємодії, що забезпечує передачу знань і цінностей від досвідчених керівників до молодших менеджерів. У процесі менторингу формується не лише професійна компетентність, а й управлінська культура, що охоплює етичні стандарти, принципи прийняття рішень і стратегічне бачення розвитку організації [4]. Для українських компаній, які перебувають у процесі цифрової трансформації, менторинг є ефективним інструментом підготовки керівників до роботи з інноваційними технологіями, аналітичними системами та гнучкими методами управління [5].

Коучинг, на відміну від менторингу, має іншу методологічну природу – він спрямований не на передачу досвіду, а на розвиток потенціалу менеджера шляхом самопізнання, рефлексії та самостійного формування рішень [1]. У процесі коучингу менеджер навчається ставити цілі, аналізувати власні управлінські дії, визначати сильні сторони та зони розвитку, що особливо актуально для лідерів у цифровій економіці [2]. Як свідчать дослідження, застосування коучингових технологій в управлінні сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу на 20-30% та зниженню рівня плинності кадрів [3].

Актуальною проблемою для українських компаній є низький рівень готовності керівників до впровадження коучингового підходу у власний стиль управління. Наведене зумовлено відсутністю спеціалізованих навчальних програм, обмеженими ресурсами на розвиток персоналу та переважанням адміністративно-наказової моделі управління [4]. У результаті управлінська культура залишається фрагментарною, орієнтованою на виконання, а не на розвиток людського потенціалу.

Впровадження менторингу та коучингу потребує комплексного підходу, що включає розроблення корпоративних програм підготовки менторів і коучів, створення внутрішніх платформ для обміну досвідом, визначення ключових показників ефективності розвитку управлінських компетенцій та інтеграцію цих інструментів у систему мотивації [5; 6]. Важливою умовою є також цифровізація процесів навчання: використання онлайн-платформ, симуляторів управлінських ситуацій, аналітики даних щодо прогресу учасників [5]. Такий підхід дозволить

підвищити гнучкість, адаптивність і доступність навчання навіть для регіональних компаній з обмеженими ресурсами.

Не менш значущим аспектом є розвиток емоційного інтелекту керівників, який формується через практики коучингу та менторингу. Саме здатність менеджера усвідомлювати власні емоції, розуміти інших і підтримувати позитивний психологічний клімат є основою ефективного лідерства у посткризових умовах [1; 3]. Згідно з українськими дослідженнями, компанії, які застосовують коучинг як постійний інструмент розвитку, демонструють вищий рівень командної взаємодії та залученості персоналу [2].

Отже, менторинг і коучинг мають стати не допоміжними, а стратегічними елементами управлінської культури сучасного українського менеджера. Їх системне впровадження забезпечить формування компетентних, етичних і соціально відповідальних керівників, здатних діяти в умовах цифрової економіки та глобальної конкуренції. Вони сприятимуть переходу від авторитарних до партнерських моделей управління, розвитку культури довіри, лідерства та безперервного навчання, що є ключовими чинниками стійкого розвитку українського бізнесу.

Література

1. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Коучинг як інструмент підвищення ефективності управління в умовах цифрової трансформації. *Наукові перспективи*. 2025. №4(58). С. 840-867.
2. Черненко О.В. Застосування коучинг-методу в системі управління. *Вчені записки університету КРОК*. 2019. №2(54). С. 159-168.
3. Котовська І., Оксентюк Р., Вовк Ю. Коучинг як новий метод управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. №1(14). С. 178-184.
4. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2012. 328 с.
5. Кравчук О.І., Варіс І.О., Заривних К.В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії Covid-19. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>.

6. Yedynak V.Yu., Kovtun N.S., Pasichnyk T.O., Kakhovych Yu.O., Kakhovych O.O. Personnel development under digital economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2024. № 2. pp.153-161.

Павлушинська А.Д.,

здобувачка 3 курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

СТРАТЕГІЧНІ МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ТА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ

Воєнний конфлікт в Україні створив складні умови для бізнесу, змушуючи бізнес-структури швидко адаптуватися, щоб зберегти фінансову стійкість і конкурентоспроможність. Антикризове управління стало основним інструментом для подолання невизначеності, викликаної війною, яка вплинула на логістику, ланцюги постачання, управління персоналом і фінансові потоки.

Основними викликами для бізнесу є нестача кваліфікованих працівників через мобілізацію, війна та окупація територій, а також економічна нестабільність, знижуючи продуктивність, ускладнюють операційну діяльність і вимагають швидких адаптивних рішень. Економічна нестабільність призвела до значних фінансових втрат, а обмеження географії діяльності та призупинення роботи під час повітряних тривог додатково ускладнюють функціонування бізнес-структур. Водночас бізнес демонструє здатність до адаптації, про що свідчить зростання фінансових резервів і покращення оцінок стану справ.

Антикризове управління в умовах війни передбачає комплексний підхід, який включає ідентифікацію ризиків, розробку стратегій реагування та впровадження заходів для забезпечення фінансової стійкості. Воно базується на аналізі ключових загроз і можливостей для зміцнення позицій бізнес-структури. Основними завданнями є стабілізація фінансового стану, оптимізація операційних процесів і збереження людського капіталу. Управління ризиками, пов'язаними з безпекою, логістикою та доступом до ресурсів, набуває особливого значення [1].

На початок 2025 р., за даними Європейської Бізнес Асоціації, 75% компаній працюють у повному обсязі, 24% мають обмеження, а 1% не працюють взагалі. Порівняно з серединою 2024 р., коли повноцінно працювали 64% компаній, а 36% мали обмеження, це свідчить про поступову адаптацію. Найпоширенішими обмеженнями є нестача кваліфікованих працівників (75%), обмеження географії діяльності (55%) та призупинення роботи під час повітряних тривог (41%).

Фінансові резерви зросли: 72% компаній мають запаси на рік і більше, 22% – на пів року, 5% – на кілька місяців, а 1% не мають резервів. Прогнози бізнес-динаміки стали більш оптимістичними: 32% керівників очікують покращення стану справ у 2025 році (порівняно з 16% пів року тому), 39% не очікують змін, а 29% прогнозують погіршення [3].

Щодо планів роботи, 77% компаній продовжать діяльність в Україні незалежно від завершення бойових дій, 19% не мають однозначної відповіді, а 4% розглядають можливість перегляду своєї присутності на ринку в разі продовження конфлікту. Підтримка ЗСУ залишається значною: 72% компаній надають підтримку своїм працівникам у лавах ЗСУ, 56% допомагають фінансово, 35% – продукцією, а 23% долучаються до відновлення громад. У 85% компаній є мобілізовані працівники, причому в 48% серед них є критичні спеціалісти [3].

Адаптація бізнесу до воєнних умов вимагає використання різноманітних стратегічних механізмів. Релокація проведена лише 9% компаній, більшість із яких залишилася в межах України, тоді як 86% не планують переміщення. Диверсифікація ринків збуту та постачальників знижує ризики, пов'язані з війною. Цифровізація та автоматизація оптимізують бізнес-процеси, зокрема хмарні сервіси забезпечують безпеку даних, а автоматизація логістики зменшує залежність від фізичних ланцюгів постачання.

Управління людським капіталом потребує нових підходів через дефіцит кадрів. Більшість компаній підтримують мобілізованих працівників, але значна частка критичних спеціалістів серед них вимагає програм перекваліфікації. Фінансова стійкість досягається через нарощування резервів і оптимізацію витрат. Бізнеси шукають нові джерела фінансування, включаючи гранти та міжнародні інвестиції (табл. 1):

Основні аспекти антикризового управління в умовах воєнного конфлікту

Аспект управління	Опис
Ідентифікація ризиків	Аналіз загроз, пов'язаних із війною, мобілізацією, економічною нестабільністю
Стратегічне планування	Розробка гнучких стратегій для адаптації до мінливих умов
Фінансова стійкість	Нарощування резервів, оптимізація витрат, залучення інвестицій
Управління людським капіталом	Перекваліфікація, підтримка мобілізованих працівників
Цифровізація та автоматизація	Впровадження хмарних сервісів і автоматизації бізнес-процесів
Диверсифікація ринків	Розширення ринків збуту та постачальників для зниження ризиків

Джерело: сформовано автором на основі [2].

Ефективність антикризових заходів оцінюється через комплексний підхід. Фінансові показники, такі як рентабельність і обсяг резервів, дозволяють оцінити стійкість. Операційна ефективність вимірюється через продуктивність праці та оптимізацію ланцюгів постачання. Рівень задоволеності стейкхолдерів відображає ефективність управління людським капіталом. Ризик-менеджмент оцінюється через зниження залежності від одного постачальника чи ринку. Соціальний вплив, зокрема підтримка ЗСУ та громад, є важливим показником, адже більшість компаній надають фінансову чи матеріальну допомогу [4].

Воєнний конфлікт створив складні умови, але сприяв розвитку нових підходів до антикризового управління. Стратегічні механізми, такі як цифровізація, управління людським капіталом і нарощування резервів, дозволяють бізнесу зберігати стійкість. Статистика на початок 2025 року показує позитивну динаміку, але виклики, такі як нестача кадрів і економічна нестабільність, залишаються актуальними. Запропоновані рекомендації спрямовані на посилення адаптивності, а вимірювання ефективності через фінансові, операційні та соціальні показники дозволяє оцінити прогрес і скоригувати стратегії. Успішна адаптація залежить від гнучкості, швидкості реагування та співпраці з державними і міжнародними партнерами, що сприятиме сталому розвитку бізнесу в умовах невизначеності.

Література

1. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. №182. С. 38-43.
2. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.
3. Стан роботи підприємств на початок 2025 року: результати опитування. Дебет-Кредит. URL: <https://news.dtki.ua/society/community/96285-stan-roboti-pidprijemstv-na-pocatok-2025-roku-rezultati-opituvannia>.
4. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку* : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка». 2022. С. 52–54.

Плачинда А.П.,

здобувачка 3 курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ КОМПАНІЙ УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У сучасному глобалізованому світі штучний інтелект (далі ШІ) стає одним із ключових чинників цифрової трансформації економіки. Його застосування змінює підходи до управління, виробництва, логістики, клієнтської взаємодії та стратегічного планування. Продуктивність компаній сьогодні визначається не стільки кількістю матеріальних чи людських ресурсів, скільки здатністю використовувати інтелектуальні технології для оптимізації бізнес-процесів, аналізу великих даних і впровадження автоматизованих рішень. Сучасні бізнес-структури, що впроваджують цифрові інструменти та технології штучного інтелекту, мають конкурентні переваги у швидкості реагування на зміни ринку, персоналізації послуг і прогнозуванні споживчих тенденцій [1].

Незважаючи на потенціал технології, як каталізатора економічного зростання та підвищення продуктивності, в Україні існують значні бар'єри для його ефективного впровадження: відсутність єдиної державної політики, низький рівень фінансування дослідницьких ініціатив, недостатній рівень цифрової інфраструктури, нерівномірний доступ між великими корпораціями та малим і середнім бізнесом створюють ризики цифрового розриву. Крім того, автоматизація може призвести до структурних змін на ринку праці, особливо щодо некваліфікованої робочої сили, що потребує своєчасних заходів перекваліфікації та соціального захисту.

ШІ вже широко застосовується в фінансовому секторі - від роботизації клієнтського сервісу до контролю відповідності законодавству. Відомі фінансові гіганти наприклад такі, як Goldman Sachs та Morgan Stanley активно інвестують у AI-рішення для оптимізації HR-процесів. У роздрібній торгівлі інтелектуальні технології забезпечують персоналізацію послуг і покращують клієнтську взаємодію через чат-боти та аналітику поведінки споживачів [2]. У промисловості прикладами є ініціативи порту Гамбурга, де завдяки AI пропускна здатність збільшилася у 2,5 рази, та компанії Harley-Davidson, що скоротила час виробництва мотоциклів з 21 дня до 6 годин. Консорціум Industrial Internet Consortium об'єднує лідерів ринку для поширення IoT та AI рішень у промисловості, що передбачає радикальну трансформацію її секторів у найближчі десять років [3]. Додатково змінюють транспортну галузь: системи управління трафіком, аналіз пасажиропотоків, енергоефективність освітлення та безпілотні автомобілі змінюють традиційні моделі мобільності. Очікується, що на дорогах будуть десятки мільйонів автономних транспортних засобів, що істотно підвищить безпеку руху і знизить аварійність [2]. В охороні здоров'я AI використовується для аналізу великих даних, розробки нових лікарських засобів, впровадження електронних медичних карток та дистанційного моніторингу стану пацієнтів за допомогою мобільних додатків і гаджетів [4]. За даними дослідження Accenture і Frontier Economics, інтеграція ШІ до 2035 року може збільшити річні темпи зростання валової доданої вартості у секторах: інформаційно-комунікаційні послуги – до 4,8%, виробництво – 4,4% та фінансові послуги – 4,3% [5].

Відсутність розвиненої цифрової інфраструктури та обмеженість інвестицій у науково-дослідні розробки створюють технологічний розрив у порівнянні з провідними світовими економіками. Це призводить до недостатньої інтеграції ІІІ у виробничі та сервісні процеси, що знижує потенціал зростання валової доданої вартості в окремих секторах. Необхідно сформувати комплексний підхід, який передбачатиме розвиток національної стратегії цифрової трансформації з акцентом на ІІІ, що включає стимулювання інвестицій, модернізацію цифрової інфраструктури, а також реформу системи освіти для підготовки висококваліфікованих фахівців. Важливим напрямом є розробка і впровадження етичних норм і правових стандартів, що регламентуватимуть використання цифрових технологій у різних сферах економіки, забезпечуючи баланс між інноваціями і суспільними інтересами. Окрім того, необхідна розробка соціальних програм, спрямованих на адаптацію ринку праці до нових реалій автоматизації. Такий комплексний підхід сприятиме максимальному використанню потенціалу ІІІ для сталого економічного зростання та соціальної стабільності, забезпечуючи конкурентоспроможність національної економіки у глобальному цифровому середовищі.

Штучний інтелект поступово перетворюється на стратегічний фактор розвитку економіки, стимулюючи цифрову трансформацію у фінансах, промисловості, торгівлі, транспорті, охороні здоров'я та державному управлінні. Його інтеграція сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації процесів і створенню нових бізнес-моделей. Водночас широке впровадження АІ супроводжується значними викликами – передусім у сфері зайнятості, етики, безпеки даних і регулювання. Це вимагає зваженого підходу до формування політик, соціальних гарантій та нових нормативно-правових засад, здатних забезпечити сталий і справедливий розвиток в умовах цифрової економіки.

Література

1. OECD. Fostering an inclusive digital transformation as AI spreads among firms: policy brief. 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/fostering-an-inclusive-digital-transformation-as-ai-spreads-among-firms_5876200c-en.html.

2. Narasimhan S. Raghavan How AI is driving Digital Transformation. 2018.
URL: <https://surl.li/flsfdr>.
3. Ivchyk V. V. Overcoming barriers to artificial intelligence adoption. *Three Seas Economic Journal*. 2024. Vol. 5. No. 4. P. 14-20.
4. Кривенко П. AI: ключові сфери та перспективи застосування. 2018.
URL: <https://surl.li/nzjqiq>.
5. Purdy M., Daugherty P. How AI boosts industry profits and innovation. 2017.
URL: <https://cdn.luxe.digital/download/Accenture-AI-Industry-Growth-Full-Report-luxe-digital.pdf>.

Чув'юрова К.І.,

здобувачка 3 курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Сучасна економіка України перебуває на етапі активної цифрової трансформації, що формує нові виклики та можливості для управління організаціями. У контексті цифрової економіки інноваційні підходи в менеджменті стають вирішальними для забезпечення конкурентоспроможності та підвищення ефективності бізнесу. Цифрові технології, зокрема аналітика великих даних, гнучкі методології управління та автоматизація бізнес-процесів, трансформують традиційні управлінські практики, дозволяючи організаціям адаптуватися до динамічних ринкових умов.

Аналітика великих даних є ключовим інструментом сучасного менеджменту, що забезпечує обробку значних обсягів інформації для прийняття стратегічно виважених рішень. Використання аналітичних платформ, таких як Microsoft Power BI або Tableau, дає змогу менеджерам прогнозувати ринкові тенденції, оцінювати ефективність операційних процесів і оптимізувати розподіл ресурсів.

Дослідження показують, що організації, які застосовують аналітику даних, підвищують свою операційну ефективність на 15–20%, що сприяє зміцненню їхніх ринкових позицій [1]. Крім того, економетричні моделі, інтегровані в процеси управління, дозволяють прогнозувати економічні показники з високою точністю, що є особливо важливим для українських компаній в умовах нестабільного економічного середовища [3].

Гнучкі методології управління, такі як Agile і Scrum, набувають популярності в умовах швидкозмінного ринкового середовища. Такі підходи дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни, скорочувати терміни розробки продуктів і підвищувати рівень задоволення клієнтів. Застосування Scrum сприяє ефективній координації команд, що є критично важливим для технологічних компаній і стартапів.

В Україні, де організації часто стикаються з обмеженими ресурсами, гнучкі методології забезпечують зниження витрат на реалізацію проєктів на 10-15% порівняно з традиційними методами [2]. Дослідження зазначають, що впровадження Agile сприяє підвищенню адаптивності компаній до зовнішніх викликів, таких як економічна нестабільність чи воєнний стан, що є актуальним для українського бізнесу [4]. Проте впровадження таких методологій вимагає трансформації організаційної культури, залучення кваліфікованих фахівців і підвищення цифрової грамотності персоналу, що залишається викликом для багатьох українських компаній.

Автоматизація бізнес-процесів є важливим напрямом інноваційного менеджменту, спрямованим на підвищення ефективності організацій. Впровадження систем управління підприємством (ERP), таких як SAP або 1С, дозволяє автоматизувати рутинні операції, зокрема облік, звітність і управління ланцюгами постачання. Автоматизація скорочує час на виконання адміністративних завдань, дозволяючи менеджерам зосередитися на стратегічному плануванні. Наприклад, використання ERP-систем може зменшити час на підготовку фінансової звітності на 25–30%, що забезпечує значний економічний ефект [1]. В Україні впровадження таких систем ускладнюється високою вартістю програмного забезпечення, необхідністю інтеграції з наявною

інфраструктурою та низьким рівнем готовності персоналу до використання нових технологій. Дослідження підкреслюють, що успішна автоматизація вимагає комплексного підходу, включаючи модернізацію IT-інфраструктури та навчання працівників, що є критично важливим для малих і середніх організацій [3].

Цифрова трансформація менеджменту в Україні стикається з низкою викликів, зокрема обмеженим доступом до фінансових ресурсів, недостатньою технологічною інфраструктурою та низьким рівнем цифрової компетентності працівників. Для подолання цих бар'єрів необхідна державна підтримка у вигляді програм субсидування цифровізації та ініціатив із підвищення кваліфікації. Дослідження свідчать, що підприємства, які інвестують у цифрові технології та навчання персоналу, досягають зростання продуктивності на 20-25% порівняно з тими, що зберігають традиційні підходи [2]. Важливим аспектом є створення екосистем співпраці між організаціями, науковими установами та державними органами, що сприяють обміну досвідом і ресурсами. В Україні такі екосистеми перебувають на початковому етапі розвитку, але їхній потенціал для стимулювання інноваційного середовища є значним, особливо для підтримки малого та середнього бізнесу [4].

Інноваційні підходи в менеджменті також передбачають інтеграцію принципів сталого розвитку, що відповідає глобальним економічним тенденціям. Використання цифрових технологій для моніторингу енергоспоживання та оптимізації ресурсів дозволяє підприємствам знижувати вуглецевий слід і підвищувати екологічну відповідальність. В Україні такі ініціативи підтримуються міжнародними грантовими програмами, що створює додаткові можливості для фінансування інноваційних проєктів [1].

Таким чином, комплексне застосування аналітики великих даних, гнучких методологій і автоматизації в управлінських процесах сприяє підвищенню ефективності окремих підприємств і формує основу для розвитку конкурентоспроможної цифрової економіки в Україні. Інноваційні стратегії менеджменту є ключовим інструментом для забезпечення сталого економічного зростання в умовах глобальних викликів і технологічних змін.

Література

1. Чуріканова О., Кабаченко Д., Приходченко О. Цифрова економіка. Виклики та перспективи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 330(3). С. 218-226.
2. Мельник А. Інноваційні підходи до менеджменту організацій в епоху цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 340(2). С. 618-622.
3. Бегун С., Хомюк Н., Подзізей О. Економетричні методи та моделі в прийнятті управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*, 2024. №(66). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-16>.
4. Татарчук Р. Т., Сімків Л. Є. Current trends in the development of the innovative environment of the digital economy in ukraine. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*, 2024. №1(29), 152-161.

Галушка Д.А.,

здобувач 2-го курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ

В умовах воєнних викликів та глибоких соціально-економічних потрясінь питання соціально-відповідального менеджменту набуває особливої актуальності для України. Сьогодні держава переживає етап не просто економічної кризи, а системної трансформації, у якій ключову роль відіграють управлінські підходи, що поєднують економічну ефективність із соціальною справедливістю, прозорістю та відповідальністю перед суспільством. Відновлення України після війни неможливе без формування нової управлінської культури, заснованої на принципах соціальної відповідальності бізнесу, етичного лідерства та сталого

розвитку [2]. Саме тому соціально-відповідальний менеджмент розглядається як стратегічна основа майбутнього економічного відродження країни.

Соціально-відповідальний менеджмент (СВМ) – це система управління, яка передбачає інтеграцію соціальних, екологічних та етичних аспектів у процес ухвалення управлінських рішень. Його суть полягає не лише у виконанні соціальних зобов'язань, а у свідомому прагненні бізнесу створювати додану вартість для суспільства [3]. Такий підхід орієнтований на довгострокову перспективу, де економічна вигода поєднується з підвищенням якості життя працівників, громади та держави загалом. У сучасних умовах українські компанії все частіше усвідомлюють, що конкурентоспроможність на міжнародному ринку залежить не тільки від рівня інновацій чи продуктивності, а й від ступеня соціальної відповідальності [1].

Під час повномасштабної війни чимало українських компаній продемонстрували високий рівень корпоративної відповідальності: допомога армії, підтримка переселенців, участь у гуманітарних проєктах, волонтерські ініціативи [4]. Це свідчить, що соціально-відповідальний менеджмент уже став реальним фактором економічної стійкості. Компанії, які інвестують у розвиток працівників, підтримують громади та дотримуються принципів прозорості, мають вищий рівень довіри з боку споживачів і партнерів. Саме довіра є основою залучення іноземних інвестицій, що критично важливо для відбудови України [5].

Соціально-відповідальний менеджмент сприяє також розвитку людського капіталу, який є головним ресурсом будь-якої економіки. Підтримка працівників, створення безпечних умов праці, навчання і перекваліфікація – усе це формує професійне, мотивоване та лояльне суспільство. Для України це особливо важливо, оскільки відтік кадрів за кордон і зменшення трудового потенціалу є серйозною загрозою економічному відновленню [3]. Соціально-відповідальні компанії допомагають утримувати спеціалістів, розвивають місцеві громади і тим самим зміцнюють економічну основу країни.

Важливим компонентом СВМ є екологічна відповідальність. Відновлення інфраструктури після війни має спиратися на принципи «зеленої реконструкції», що передбачають мінімізацію впливу на довкілля, енергоефективність і

використання відновлюваних ресурсів. Екологічно орієнтований менеджмент дозволить Україні не лише відбудувати зруйноване, а й зробити економіку більш сучасною, стійкою і привабливою для інвесторів. Міжнародні партнери дедалі більше враховують показники ESG (Environmental, Social, Governance) при ухваленні інвестиційних рішень, тому впровадження таких стандартів є умовою інтеграції у світову економіку [5].

Втім, поширення практик соціально-відповідального менеджменту в Україні стикається з низкою проблем. Серед них – недостатня державна підтримка, відсутність законодавчих стимулів, слабкий розвиток корпоративної культури, а також обмежені ресурси у малого та середнього бізнесу [1]. Часто соціальна відповідальність сприймається лише як елемент PR або короткостроковий проєкт, а не як стратегічна частина управління. Тому для ефективного впровадження СВМ необхідна національна політика, яка б сприяла розвитку корпоративної соціальної відповідальності, формувала відповідне законодавче поле та стимулювала бізнес діяти етично [2].

Розвиток соціально-відповідального менеджменту можливий завдяки партнерству між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Така співпраця дозволяє координувати зусилля у відновленні інфраструктури, соціальних послуг, освіти, охорони здоров'я. Місцеві громади, за підтримки соціально активних компаній, можуть стати осередками сталого розвитку, що базується на взаємній довірі та прозорості. Впровадження систем звітності за стандартами GRI або ESG також підвищує підзвітність бізнесу перед суспільством і державою [5].

Отже, соціально-відповідальний менеджмент є не лише елементом сучасної управлінської культури, а ключовим чинником економічного відродження України. Він формує умови для стабільного розвитку, сприяє відновленню довіри, зміцнює соціальну єдність і стимулює інвестиційну активність. Розвиток соціальної відповідальності бізнесу має стати частиною державної стратегії післявоєнного відновлення. Від того, наскільки швидко українські компанії інтегрують принципи етичного управління, залежатиме не лише економічна стабільність, а й успішне майбутнє країни в європейському просторі.

Література

1. Євстахевич А. Л. Макроекономічні умови впровадження менеджменту соціальної відповідальності підприємств. *Ефективна економіка*, 2018. №7. С. 63-67.
2. Рибак С. Ю. Соціально відповідальний менеджмент як необхідна складова в системі управління сільськогосподарських підприємств. Збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2024. С. 97-98.
3. Чубка О. М. Розвиток соціально відповідального бізнесу в Україні в умовах війни. Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія. Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. Підрозділ 3.6. С. 346-354.
4. Oleshko A., Novikov D., Petrivskyi O. Business Corporate Social Responsibility in the Economic Recovery of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. Vol. 9. No. 3. P. 162-166.
5. WWF & BCG. Ukraine: A Sustainable Economic Recovery for People and Nature. WWF Report, 2022. URL: <https://surl.li/pmgxvg>.

Дудник В.Ю.,

здобувачка 2 курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ НА ЛОГІСТИКУ У ТОРГОВЕЛЬНИХ КОМПАНІЯХ

У сучасних умовах динамічного розвитку торгівлі та посилення конкуренції оптимізація логістичних витрат забезпечення конкурентоспроможності торговельних компаній стає критичним фактором. Логістичні витрати становлять значну частку в структурі операційних витрат торговельних компаній, тому їх ефективне управління безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності. Необхідність пошуку ефективних механізмів зниження логістичних витрат

викликана обмеженістю ресурсів, постійним зростанням вимог споживачів до швидкості та якості обслуговування, а також безперервним збільшенням транспортних і складських витрат. Ці ключові фактори змушують компанії приділяти особливу увагу оптимізації логістичних процесів [2].

Логістичні витрати включають в себе витрати на транспортування, складування, управління запасами, обробку замовлень та інформаційне забезпечення, що вимагає застосування комплексного підходу для їх зниження. Основними напрямками такої оптимізації є: вдосконалення управління запасами, раціоналізація складських операцій, впровадження інформаційних технологій, але найсуттєвіший вплив мають заходи, спрямовані на транспортні та закупівельні процеси [2]. Оскільки саме транспортні витрати часто становлять найбільшу частку в структурі логістичних витрат, їх оптимізація вимагає скрупульозного підходу до управління логістикою вантажних перевезень. Основними напрямками такої оптимізації є вдосконалення методів управління запасами, раціоналізація всіх складських операцій, а також послідовне впровадження інформаційних технологій. Крім того, критично важливим є раціональний вибір видів транспорту та оптимізація частоти доставок [2]. На початковому етапі ланцюга поставок особливої уваги потребує оптимізація міжнародної закупівельної діяльності торговельної компанії [1].

Ефективна взаємодія з міжнародними перевізниками та грамотне управління митними процедурами мають прямий вплив на загальну вартість товару та логістичні витрати. Комплексний підхід до управління логістичними витратами також вимагає уваги до управління запасами, яке дозволяє мінімізувати витрати на складування та вивільнити оборотні кошти, та раціоналізації складських процесів, що включає зонування та оптимізацію розміщення товарів, як частина загального плану, що сприяє зниженню операційних витрат компанії [2].

В контексті цифровізації особливої уваги заслуговує управління бізнес-процесами торговельних компаній, оскільки воно дозволяє ефективно координувати внутрішні операції, такі як логістика, продажі та управління запасами. Впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати рутинні процеси, зменшити витрати та пришвидшити виконання завдань. Системний

підхід до управління бізнес-процесами є інтегрованим набором технологічних рішень і методів, спрямованих на автоматизацію, оптимізацію та контроль усіх етапів діяльності торговельних компаній [3]. Такий комплекс системних заходів дозволяє досягти значного сукупного зниження логістичних витрат. Загальний економічний ефект виражається не лише у прямій економії коштів, але й у підвищенні якості обслуговування клієнтів, прискоренні оборотності оборотних коштів та суттєвому зміцненні конкурентних переваг компанії [2].

Оптимізація логістичних витрат у торговельних компаніях є критично важливою, багатаетапною та інтегративною стратегією управління, що забезпечує стійку конкурентоспроможність на динамічному ринку [1]. Успіх цієї стратегії досягається виключно через комплексне об'єднання взаємозалежних сфер [2]. Необхідно забезпечити ефективність закупівельної діяльності, оскільки саме вона є початковою точкою формування витрат, де вибір умов постачання та обсягів закупівель безпосередньо впливає на кінцеву собівартість продукції [1]. Ключову роль відіграє глибокий системний аналіз внутрішніх операційних витрат компанії, що охоплює управління запасами та складськими процесами, де приховані втрати можна мінімізувати через впровадження точних облікових методів та оптимізацію внутрішньої логістики, забезпечуючи максимальну оборотність активів. Необхідно зосередитися на досконалому управлінні логістикою вантажних перевезень, оскільки цей елемент зазвичай становить найбільшу частку загальних логістичних витрат [2]. Цей комплексний підхід вимагає постійного впровадження інформаційних технологій для точного моніторингу та контролю всіх операцій, що мінімізує помилки та прискорює оборотність ресурсів. Крім того, він перетворює логістику з джерела витрат на потужний стратегічний актив, що підвищує загальну економічну ефективність, максимізує прибутковість і забезпечує фінансову стійкість торговельних компаній.

Література

1. Семикіна М.В., Нісфоян С.С., Запірченко Л.Д. Торговельне підприємництво: діагностика та оптимізація розвитку за допомогою логістичного менеджменту та електронної комерції. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*. Харків:НТУ "ХПІ", 2024. №5. С. 100–109.

2. Негоденко В. О. Напрями оптимізації логістичних витрат підприємства : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 076 - підприємництво, торгівля та біржова діяльність / наук. кер. Ю. М. Дерев'янка. Суми : Сумський державний університет, 2021. 48 с.

3. Бужимська, К. О., Царук, І. М.. Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. №1(111), С 44-50.

Гончарук А.М.,

здобувачка I курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ:

АДАПТАЦІЇ ДО ЦИФРОВИХ ВИКЛИКІВ

Управління змінами – це ключовий інструмент адаптації організацій до стрімких трансформацій у бізнес-середовищі. В умовах цифрових викликів традиційні підходи до змін втрачають ефективність, поступаючись місцем більш гнучким та адаптивним моделям.

Управління змінами в епоху цифрової трансформації потребує докорінного переосмислення своєї мети. Воно має еволюціонувати від традиційного, лінійного проєкту з чітко визначеними початком і завершенням до стану постійної адаптивності. У цій новій моделі зосереджуються на безперервному навчанні та адаптації, які стають фундаментальними характеристиками їхньої діяльності. Такий підхід обумовлений тим, що цифрова трансформація не є лише впровадженням технологій, а являє собою постійну низку викликів, що вимагають організаційної гнучкості. Провідні теоретики адаптивного лідерства закликають не просто шукати технічні рішення, а переосмислювати цінності, переконання та способи мислення [1].

Саме тому для успішної трансформації важливо перенести акцент із технічних аспектів, як-от вибір програмного забезпечення, на стратегічні й

структурні зміни. Йдеться про перегляд бізнес-моделі, операційних процесів а створення нової цінності. Простого оцифрування старих підходів замало; необхідно докорінно змінити способи взаємодії з клієнтами та партнерами [2].

У цій адаптивній моделі лідерство переходить від ієрархічної концепції жорсткого контролю та концепції до ролі формування навчального середовища. Головна місія такого лідера полягає у створенні та підтримці психологічно безпечного середовища, що сприяє прийняттю розумного ризику й експериментуванню. Як підкреслює Емі Едмондсон, психологічна безпека є ключовою передумовою для навчання, інновацій і досягнення успіху в умовах цифрової економіки. Яскравим прикладом такої практики є симуляційні тренування, де помилки не сприймаються як провал, а розглядаються як можливості для навчання та вдосконалення. Це відповідає принципам гнучких методологій про те, що успіх будується на постійних ітераціях, а не на досконалих початкових планах [3].

Орієнтація на ітеративний підхід і швидкий цикл зворотного зв'язку стає критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності в сучасних умовах, коли життєвий цикл цифрових продуктів невинно скорочується. Це змушує організації кардинально переосмислювати свої бізнес-моделі, щоб адаптуватися до нових технологічних реалій [2].

Водночас опір змінам у цьому підході перестає розглядатися як негативний фактор, що його необхідно "долати". Натомість він стає важливим діагностичним ресурсом, яка вказує на наявність певних недоліків або конфліктів інтересів у застарілій організаційній структурі, як це підкреслює системний підхід до аналізу організаційних помилок. Наприклад, коли відділ продажів протистоїть впровадженню нової системи управління відносинами з клієнтами (CRM), це нерідко свідчить не про небажання користуватись інноваціями, а про дисбаланс у системі винагород. У такому випадку опір — це раціональна реакція на потенційний ризик втрати вигоди [4].

Таким чином, успішне управління змінами перестає бути силовою витратною стратегією. Натомість воно стає своєрідною археологією організаційних перешкод: виявленням глибинних причин незгоди, аналізом системних

дисфункцій і адаптацією контексту (мотиваційних систем, ключовий показник ефективності чи ієрархій), щоб повністю синхронізувати його з потребами нових цифрових реалій та гібридного інтелекту. У результаті організація набуває здатності до саморегуляції та постійного вдосконалення.

Література

1. Гупта С. Цифрова стратегія. Посібник із переосмислення бізнесу. Київ: КМ-Букс, 2019. 320 с.
2. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 280-290.
3. Едмондсон Е. Робота без страху. Як створити психологічно безпечне середовище в компанії. *Бізнес-школа МІМ*. 2023. URL: <https://youtu.be/gq3Mv6D-aow>.
4. Пастернак А.В., Адвокатова Н.О. Цифрова трансформація та бізнес-моделі: теоретичні основи, виклики та стратегії успіху. *Вісник ХДУ (Економічні науки)*. 2024. № 53. С. 14-19.

Лень М.О.,

здобувачка 1-го курсу

*факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,
Національний університет «Одеська юридична академія»*

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Сучасна економіка України функціонує в умовах цифрової трансформації, які потребують нових підходів до організаційного управління. Швидкість змін у зовнішньому середовищі, глобальні технологічні прориви, а також геополітичні та соціально-економічні виклики створюють для бізнесу потребу в гнучкості, адаптивності та інноваційності.

За дослідженнями Європейського банку реконструкції та розвитку, понад 60% українських компаній зазначають, що їхня конкурентоспроможність напряму

залежить від здатності впроваджувати організаційні зміни у відповідь на цифровізацію ринку праці та клієнтських сервісів. Відтак управління змінами стає стратегічним інструментом формування конкурентних переваг, оскільки забезпечує не лише адаптацію до нових умов, а й розвиток внутрішнього потенціалу інновацій [1]. Як слушно зазначають сучасні дослідники, компанії майбутнього поділятимуться на «швидкі» та «мертві», бо здатність до постійного оновлення стає критичною для виживання в умовах глобальної економічної невизначеності [2]. Успішне управління змінами вимагає від менеджерів не лише технічних знань, а й розвитку лідерських якостей, комунікаційних компетенцій та вміння формувати культуру відкритості до нового.

Організаційні зміни у бізнесі є складним багаторівневим процесом, який охоплює трансформацію структури, бізнес-процесів, корпоративної культури, системи мотивації та навіть мислення працівників. Для більшості українських компаній характерна реактивна модель поведінки – зміни впроваджуються лише у відповідь на зовнішні виклики, а не з метою проактивного розвитку [1].

Серед головних проблем управління змінами в українських організаціях можна виокремити такі:

- недостатня стратегічна орієнтація менеджменту, коли зміни сприймаються як тимчасова кампанія, а не як постійний процес розвитку;
- обмежені фінансові ресурси для інноваційних перетворень, особливо у малому та середньому бізнесі;
- низький рівень цифрової грамотності персоналу, що ускладнює впровадження сучасних ІТ-рішень;
- слабо розвинена корпоративна культура інновацій, орієнтована на стабільність, а не на експерименти [2].

Крім того, зовнішні чинники – зокрема, воєнний стан, релокація компаній, зниження рівня інвестиційної привабливості – призводять до зростання невизначеності, що потребує швидкого реагування та побудови адаптивних систем управління. За даними Київської школи економіки, лише 27% українських компаній мають формалізовані програми управління змінами, що свідчить про низький рівень інституціоналізації цього процесу.

Ефективне управління змінами в умовах інноваційного розвитку потребує інтегрованого підходу, який охоплює стратегічне планування, аналітичну підтримку, залучення персоналу та розвиток цифрової компетентності.

На першому етапі важливим є аналітичний блок, який включає оцінку факторів внутрішнього та зовнішнього середовища з використанням таких методів, як факторний, експертний, статистичний аналіз, інтегральна оцінка та математичне моделювання [1]. На основі результатів аналізу формуються альтернативні сценарії змін і визначаються ключові ризики. Для інноваційно активних компаній доцільно застосовувати гнучкі інструменти прогнозування (Agile-аналітику, Design Thinking, Lean-підходи), які дають змогу швидше реагувати на нові умови.

На другому етапі реалізується організаційний механізм управління змінами, який передбачає формування команд змін, залучення внутрішніх лідерів та розроблення чіткої системи комунікацій. Роль менеджерів змін полягає не лише у контролі, а у створенні атмосфери довіри, мотивації та співучасті. Саме це дозволяє подолати типовий опір персоналу, який є основною причиною провалу 70% трансформаційних проєктів.

На третьому етапі – інституціоналізації змін – визначальним стає розвиток корпоративної культури інновацій. Вона формується через систему навчання, обмін знаннями, заохочення креативності та ініціативності. В Україні вже спостерігаються позитивні приклади компаній, які реалізують цей підхід: зокрема, IT-компанії, банки, телекомунікаційні оператори впроваджують внутрішні стартап-лабораторії, програми корпоративного інноваційного підприємництва та системи управління знаннями.

Також важливим напрямом є цифровізація процесів управління змінами – використання платформ ERP, CRM, HRM для моніторингу ефективності, збору даних про результати змін і прогнозування наслідків. Такі технології забезпечують прозорість управлінських рішень і сприяють скороченню часу на впровадження нововведень до 30% [3].

Отже, управління змінами в сучасних організаціях є не разовим проєктом, а безперервним процесом розвитку, який інтегрує інновації у всі сфери діяльності

бізнесу. В умовах цифрової економіки успіх компаній визначається їхньою здатністю не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, а й самостійно створювати середовище змін. Реалізація інноваційної стратегії передбачає трансформацію управлінських моделей, формування культури навчання протягом життя та розвиток лідерства, орієнтованого на зміни.

Управління змінами забезпечує синергію між технологічними інноваціями, людським капіталом і стратегічним баченням. Для українських організацій цей процес є ключовим елементом інтеграції у глобальний економічний простір і досягнення стійкого розвитку в умовах постійної невизначеності. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку моделей оцінювання ефективності управління змінами, адаптованих до реалій українського бізнесу.

Література

1. Розвиток інформаційного суспільства: монографія в 10-ти томах / Том 5. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку / За наук. ред. проф. Петрової І.Л. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012. 268 с.
2. Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.
3. Фролова В.Ю., Поздняков О.В. Сучасна концепція використання інноваційних методів управління проектами. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2013. № 4/3. С. 161-164.

Попеску Р.А.,

здобувач I курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сучасна українська економіка перебуває у стані структурної перебудови, зумовленої воєнними викликами, змінами зовнішньоекономічних зв'язків та цифровізацією бізнес-процесів. Ці фактори суттєво впливають на інноваційну

активність вітчизняних компаній, яка протягом останніх років залишається низькою. За даними Держстату, у 2024 році лише близько 13 % українських компаній здійснювали інноваційну діяльність, тоді як у країнах ЄС цей показник перевищує 45 %. У таких умовах ключову роль у відновленні інноваційного потенціалу відіграє лідерство, яке здатне об'єднати бачення, стратегічні цілі та людський капітал у єдиний вектор розвитку [1; 4]. Саме лідер формує культуру інновацій, забезпечує командну мотивацію та трансформаційне управління, що стає критично важливим у післявоєнний період відбудови економіки.

Попри наявність інноваційних стратегій на державному та корпоративному рівнях, українські організації стикаються з низкою системних проблем [4]:

- недостатня інноваційна компетентність керівників. Часто управлінські рішення ухвалюються без стратегічного аналізу, що знижує здатність адаптуватися до ринкових змін;
- відсутність розвиненої культури інновацій. У більшості організацій переважає реактивна модель поведінки, коли зміни відбуваються лише під тиском зовнішніх чинників;
- низький рівень цифрової трансформації. Бракує знань щодо використання технологій штучного інтелекту, big data, автоматизації управлінських процесів;
- обмежене партнерство між бізнесом, наукою та державними інституціями. Відсутність сталих інноваційних екосистем уповільнює комерціалізацію розробок і знижує ефективність стратегічного планування [2].

Такі виклики потребують не лише реформ управління, а й формування нового типу лідера – інноваційного, адаптивного, цифрово грамотного, здатного мислити системно та стратегічно [5].

Для підвищення ефективності реалізації інноваційних стратегій в Україні необхідно впроваджувати комплекс взаємопов'язаних заходів:

1. Необхідно формувати в менеджерів компетенції стратегічного мислення, цифрової аналітики та управління змінами. Для цього доцільно створювати програми корпоративного навчання у співпраці з університетами та бізнес-школами, впроваджувати внутрішні освітні платформи та системи наставництва [4].

2. Лідер має ініціювати перехід від культури контролю до культури співпраці, творчості та довіри. Це передбачає розвиток горизонтальних комунікацій, участі персоналу у прийнятті рішень, заохочення ініціативності та обміну знаннями [1].

3. Цифровізація процесів управління дає можливість підвищити ефективність реалізації стратегій, моніторити показники в реальному часі, ухвалювати рішення на основі даних. Керівник має використовувати сучасні платформи аналітики, CRM-системи, інструменти управління знаннями та штучний інтелект для прогнозування ринкових тенденцій [4].

4. Для прискорення інноваційного розвитку компанії мають співпрацювати з науковими установами, стартап-інкубаторами, технологічними парками та державними програмами підтримки. Така взаємодія створює синергію між дослідженнями, освітою та виробництвом [2].

5. В Україні слід активніше впроваджувати стратегії, спрямовані на прогнозування майбутніх трендів і створення «ринків майбутнього». Це можливо за умови формування в керівників навичок foresight-аналізу та управління ризиками [3].

Лідерство є центральним чинником успішної реалізації інноваційних стратегій у сучасних українських компаніях. Саме лідер формує бачення розвитку, створює командну єдність і мотивацію до змін. Для подолання наявних бар'єрів в Україні необхідно розвивати компетенції інноваційного лідерства, впроваджувати цифрові інструменти управління, формувати партнерські екосистеми бізнесу та науки.

Таким чином, лише лідер-інноватор, який поєднує стратегічне мислення, цифрову гнучкість і ціннісне управління людьми, здатний перетворити інноваційну стратегію на дієвий механізм розвитку організації та підвищення її конкурентоспроможності.

Література

1. Свідерський В. П., Пустова В. В. Формування та реалізація інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 16. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/71.pdf.

2. Ілляшенко Н. С. Місце стратегії випереджаючого інноваційного розвитку серед інноваційних стратегій промислових підприємств. *Вісник СумДУ*. 2020. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f689c780-38af-4886-a754-d9a02db4ed05/content>.

3. Геращенко І. О. Інноваційний потенціал підприємства: навчально-методичний посібник. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 157 с.

4. Лебедева Н. А. Інноваційне лідерство та корпоративна культура як інструменти ефективного менеджменту. *Економіка та регіон*. 2024. № 3. С. 95–101.

5. Юзькова О. І. Інноваційне лідерство в державному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1159>.

Таранов В.В.,

здобувач 1-го курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

У сучасному світі, де цифрова економіка стає визначальним чинником розвитку, впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) є одним із ключових рушіїв трансформації управлінських процесів. Індустрія 4.0 формує нові принципи функціонування підприємств, у центрі яких автоматизація, аналітика великих даних, хмарні технології, Інтернет речей та інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень. В умовах зростаючої конкуренції та нестабільності ринку саме ефективне використання потенціалу ШІ стає запорукою підвищення продуктивності, якості управління та стійкості бізнесу [1].

Штучний інтелект виступає рушійною силою цифрової трансформації організацій, змінюючи традиційні підходи до планування, координації, контролю й аналізу результативності. Як показують дослідження, інтеграція ШІ в роботу

менеджерів середньої ланки відкриває можливості для оптимізації управлінських функцій, автоматизації рутинних операцій та підвищення ефективності стратегічних рішень. Основна гіпотеза авторів полягає в тому, що саме середній рівень управління найбільше відчуває трансформаційний вплив інтелектуальних технологій, адже на ньому зосереджено широкий спектр завдань від аналізу ключових показників ефективності (KPI) до управління командами й проєктами [2, 3].

Індустрія 4.0 передбачає комплексне використання інноваційних технологій великих даних (Big Data), хмарних обчислень, Інтернету речей, доповненої реальності та систем машинного навчання. Взаємодія цих інструментів створює умови для побудови розумних організацій, у яких прийняття управлінських рішень ґрунтується не лише на досвіді, а й на даних, що аналізуються в режимі реального часу [2].

Такі підходи дають змогу підприємствам знижувати витрати, підвищувати точність прогнозів і забезпечувати гнучке реагування на ринкові зміни.

На практиці вплив штучного інтелекту на менеджмент проявляється у кількох площинах. По-перше, ШІ бере на себе частину аналітичних завдань, пов'язаних із моніторингом ефективності, виявленням закономірностей у великих масивах даних і формуванням прогнозних моделей. По-друге, системи машинного навчання здатні оптимізувати планування проєктів і кадрових ресурсів, визначаючи найраціональніший розподіл обов'язків відповідно до компетенцій працівників. По-третє, ШІ активно використовується в комунікаційних процесах: автоматизує обробку запитів, забезпечує функціонування внутрішніх чат-ботів і сприяє підвищенню якості управлінських комунікацій.

За результатами дослідження World Economic Forum «The Future of Jobs 2023», понад 75 % компаній планують упровадити технології штучного інтелекту та цифрові платформи протягом найближчих п'яти років. Це підтверджує тенденцію до масового переходу бізнесу на інтелектуальні моделі управління. Особливо активно ШІ впроваджується у сфери освіти, управління персоналом і бізнес-аналітики. В Україні цей процес підтримується на державному рівні

зокрема, ухваленням Концепції розвитку штучного інтелекту, яка визначає пріоритети застосування технологій у публічному управлінні та економіці [1-3].

Управлінські процеси середньої ланки є найуразливішими до автоматизації, оскільки саме тут зосереджено найбільшу частку адміністративних і координуючих функцій. Понад половину робочого часу менеджери витрачають на координацію, контроль і звітність. Використання інтелектуальних систем для автоматизації цих завдань дозволяє вивільнити ресурси для стратегічного планування, інноваційної діяльності та розвитку персоналу.

Таким чином, замість контролю виконання дрібних операцій менеджер має змогу зосередитися на аналітиці, творчості та мотивації команди.

Дослідження підтверджують, що штучний інтелект не лише оптимізує виконання завдань, а й підвищує якість управлінських рішень. Завдяки алгоритмам прогнозування й обробки великих даних керівники можуть своєчасно виявляти ризики, розробляти альтернативні сценарії дій і приймати рішення на основі доказових даних. Наприклад, системи аналізу KPI здатні автоматично формувати рекомендації щодо підвищення ефективності праці, а інструменти генеративного ШІ створювати шаблони звітів, презентацій і планів розвитку персоналу.

Водночас швидка цифровізація породжує нові виклики. Одним із головних є потреба у розвитку цифрових компетентностей менеджерів і їхній готовності працювати зі складними аналітичними системами. Крім того, питання етичності використання ШІ зокрема, конфіденційності даних і прозорості алгоритмів потребують посиленої уваги з боку управлінців і законодавців. Важливо запроваджувати механізми контролю за рішеннями, які приймають системи штучного інтелекту, аби уникнути дискримінаційних або необґрунтованих висновків.

Таким чином, вплив штучного інтелекту на трансформацію управлінських процесів є системним і незворотним. ШІ не лише змінює зміст управлінської діяльності, а й вимагає переосмислення ролі менеджера в структурі підприємства. Від керівника майбутнього очікується не просто володіння технологіями, а здатність критично мислити, адаптуватися до змін і ефективно взаємодіяти з

інтелектуальними системами. Саме така синергія людського й машинного інтелекту стає основою інноваційного розвитку економіки та підвищення її глобального рівня конкурентоспроможності.

Література

1. Гонюкова Л.В., Суржик М.В. Моделі та методи прийняття публічно-управлінських рішень. *Public administration and regional development*, 2022. № 18. С. 1266–1280.
2. Гринчак Н.А., Горобець О.О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*, 2024. № 2. С. 108-115.
3. Шевчук А. Стратегічні альтернативи в системі управління бізнес процесами: штучний інтелект та урядова стратегія 2027. *Наукові перспективи*, 2024. № 5(47). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-1011-1025](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-1011-1025).

Трегуб В.І.,

здобувачка I курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням уваги до екологічних проблем, раціонального використання природних ресурсів та необхідності збереження навколишнього середовища для майбутніх поколінь. У цих умовах перехід до «зеленої» економіки є не лише глобальною тенденцією, але й практичною необхідністю для національних компаній, які прагнуть зберегти рівень конкурентоспроможності у динамічних умовах світового ринку [5].

Основою зеленої економіки виступає концепція сталого розвитку, що інтегрує три взаємопов'язані складові – економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку. Для бізнесу це означає перегляд традиційних підходів до стратегічного управління, виробництва та організації

внутрішніх процесів. Модель, орієнтована виключно на отримання прибутку, поступово трансформується у модель соціально відповідального бізнесу, що враховує екологічні та соціальні аспекти діяльності [1].

Одним із ключових інструментів реалізації принципів сталого розвитку є система екологічного менеджменту (еко-менеджменту), спрямована на постійне вдосконалення екологічної результативності компанії. Вона охоплює аналіз екологічних ризиків виробництва, розробку природоохоронних заходів, управління енергетичними й матеріальними потоками, формування корпоративної екологічної культури [6].

Для України проблематика еко-менеджменту набуває особливої актуальності у зв'язку з низкою чинників: виснаженням природних ресурсів, забрудненням довкілля, низьким рівнем екологічної свідомості населення, загрозами біорізноманіттю в умовах воєнних дій та нестабільністю законодавчого регулювання. Упровадження міжнародних стандартів екологічного управління, зокрема ISO 14001, сприяє підвищенню інноваційності бізнесу і забезпечує системність екологічного контролю. Цей стандарт базується на циклі PDCA («Плануй – Виконуй – Перевіряй – Дій»), що забезпечує безперервне вдосконалення екологічної ефективності [6].

Реальні результати впровадження стандарту ISO 14001 демонструє ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», яке реалізує програму «Зелений курс підприємства». Вона охоплює модернізацію обладнання, зменшення пилових і газових викидів, упровадження систем очищення повітря та перероблення відходів. У результаті за п'ять років обсяг шкідливих викидів у повітря скоротився більш ніж на 35% [2]. Таким чином, застосування міжнародних стандартів екологічного управління є дієвим інструментом підвищення репутаційної привабливості бізнесу, покращення іміджу, оптимізації витрат та розширення доступу до міжнародних ринків.

Вагомим напрямом сталого розвитку є «зелені» інновації, які передбачають використання технологічних та управлінських рішень для мінімізації негативного впливу виробництва на довкілля. Прикладом є компанія «Миронівський хлібопродукт» (МХП), яка впровадила біогазові комплекси на птахофабриках, що

дозволило переробляти відходи у біоенергію, скоротити споживання природного газу та забезпечити енергетичну автономію компанії [2]. Іншим прикладом є компанія ДТЕК, яка реалізує стратегію «ДТЕК 2030», спрямовану на розвиток відновлюваної енергетики через будівництво сонячних і вітрових електростанцій. Наведене сприяє зменшенню вуглецевого сліду та підвищенню енергетичної незалежності країни.

Міжнародна практика також підтверджує ефективність зелених інновацій. Так, компанія Patagonia використовує перероблені матеріали у виробництві одягу, мінімізує споживання води та хімічних речовин, а частину прибутку спрямовує на природоохоронні ініціативи [3]. Компанія Tesla впроваджує інноваційні технології електротранспорту, які значно зменшують викиди CO₂ у транспортному секторі, а IKEA у 2024 році повністю перейшла на використання відновлюваних джерел енергії для своїх магазинів у Європі, скоротивши енергетичні витрати на 25% [4].

Водночас одним із основних бар'єрів впровадження «зелених» інновацій залишається висока капіталомісткість цих процесів, що вимагає значних інвестицій у технологічне переоснащення виробництва. Проте в довгостроковій перспективі такі інвестиції забезпечують зниження операційних витрат, мінімізацію екологічних ризиків та підвищення інвестиційної привабливості компаній.

У контексті глобальної інтеграції важливою складовою інноваційних моделей сталого розвитку є впровадження ESG-підходів (Environmental, Social, Governance), що базуються на екологічній відповідальності, соціальній орієнтації та ефективному корпоративному управлінні. Українські компанії, такі як МХП і ДТЕК, уже звітують відповідно до вимог ESG, публікуючи щорічні звіти про сталий розвиток [2]. Міжнародний досвід компаній Unilever та IKEA доводить, що ESG-підходи не лише формують позитивний імідж, але й забезпечують економічну вигоду через підвищення операційної ефективності та зниження ризиків [4].

Отже, інноваційні моделі сталого розвитку виступають ключовим чинником трансформації українського бізнесу у напрямі зеленої економіки. Їх реалізація забезпечує комплексний позитивний ефект:

- економічний – за рахунок оптимізації витрат та підвищення ефективності виробництва;
- соціальний – через підвищення рівня корпоративної відповідальності та добробуту працівників;
- екологічний – шляхом зменшення негативного впливу на довкілля.

Досвід провідних українських і світових компаній свідчить, що впровадження еко-менеджменту, «зелених» інновацій та ESG-підходів є не лише вимогою часу, а й стратегічною передумовою сталого розвитку та підвищення глобального рівня конкурентоспроможності українського бізнесу.

Література

1. Кібік О., Котлубай В., Белоус К., Корнілова О., Калмикова Н., Кузнецова Л. Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін: навч. посіб. Одеса: Фенікс, 2024. 216 с.

2. Офіційний сайт МХП. ESG-звітність. URL: <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok/okhorona-dovkillia>.

3. Patagonia Works. Annual Benefit Corporation report. Fiscal Years 2023 and 2024. 25 p. URL: https://www.patagonia.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-PatagoniaShared/default/dwb2e1d605/PDF-US/PAT_2024_BCorp_Report-V2-100125.pdf.

4. IKEA Group. IKEA Sustainability Report FY24. 2024. 57 p. URL: https://www.ikea.com/global/en/images/IKEA_Sustainability_Report_FY_24_2025_01_27_2c35989733.pdf.

5. UNIDO Brussels Focus. The European Green Deal. Europe's new growth strategy. Brussels, 2020. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/files/2020-11/EU_Green_Deal_2020.pdf.

6. Брильова І. Екологічний менеджмент в Україні-2025. URL: <https://ukraine-oss.com/ekologichnyj-menedzhment-v-ukrayini-2025-shho-vazhlyvo-vrahuvaty/>.

Шкрабак К.Д., Тимошенко В.В.,

здобувачі 1 курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЖІНОЧОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: НОВІ ГОРИЗОНТИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Жіноче підприємництво в Україні та у світі поступово стає одним із провідних напрямів економічного розвитку, формуючи нові бізнес-тенденції та сприяючи зростанню інноваційності. Активізація жінок у підприємницькій діяльності свідчить про трансформацію суспільних уявлень і подолання стереотипів щодо їхньої ролі в економічному житті. За даними сучасних досліджень, сьогодні близько третини підприємців у розвинених країнах становлять жінки, і подальше просування принципів гендерної рівності може істотно зміцнити світову економіку [3].

У 2023 році Україна посіла 66-те місце серед 146 країн у Глобальному індексі гендерної рівності [2]. Жінки-підприємниці й надалі стикаються з проявами гендерної нерівності, що зумовлює потребу в системній підтримці їхньої діяльності. В Україні жіноче підприємництво характеризується високими амбіціями та переважанням індивідуальної форми власності, роблячи помітний внесок в економіку, однак залишається обмеженим у доступі до фінансів і бізнес-мереж. Це підкреслює важливість продовження політики гендерної рівності та розширення економічних можливостей для жінок, адже саме їх активна участь у бізнесі сприяє сталому розвитку та відновленню держави.

За перші місяці 2023 року в Україні було зареєстровано 36 892 фізичних осіб-підприємців, причому понад половину з них становлять жінки. Це свідчить, що майже кожен другий малий бізнес у країні очолює активна та підприємлива жінка, формуючи сучасний образ жінки-підприємця з поєднанням лідерських якостей та корпоративного мислення в соціокультурному просторі [1].

Жінки-підприємниці стикаються з численними перешкодами, що обмежують розвиток їхнього бізнесу та масштабування проєктів. Фінансові обмеження та

складний доступ до кредитів і інвестицій ускладнюють запуск і розвиток підприємницької діяльності. Поширені стереотипи та дискримінаційні практики у бізнес-середовищі знижують рівень довіри до компетенцій жінок і обмежують їхні кар'єрні перспективи. Нерівність у оплаті праці та умовах роботи створює додаткові бар'єри, особливо для поєднання професійних обов'язків із сімейними зобов'язаннями.

Недостатній доступ до сучасної освіти та професійного розвитку зменшує конкурентоспроможність жінок на ринку. Відсутність мережових зв'язків і наставників ускладнює доступ до знань, партнерств і нових можливостей для бізнесу. Поєднання роботи та сімейних обов'язків часто стає серйозним викликом для активності жінок. Нерівне представництво у різних галузях, особливо в технологічному та інженерному секторах, обмежує кар'єрне зростання та розвиток підприємницьких ініціатив. Брак державної підтримки та суспільного визнання зменшує потенціал зростання жіночого бізнесу і його вплив на економіку.

В сучасних умовах ефективне функціонування жіночого бізнесу визначається низкою факторів, які враховують специфіку країни, особливості галузі, конкретні обставини та індивідуальні характеристики самих підприємниць. Характерні риси жіночого підприємництва проявляються у різних сферах, зокрема в стилі управління, ціннісних орієнтаціях та підходах до досягнення поставлених цілей. Жінки, які обирають професійну кар'єру, демонструють здатність успішно конкурувати з чоловіками в бізнес-середовищі та ефективно вирішувати складні завдання.

Хоча психологічні дослідження намагаються визначити так званий «жіночий стиль» управління бізнесом, більшість експертів наголошує, що успіх залежить від конкретних компетенцій та професійних навичок, а не від статевих відмінностей. Жінки-керівники часто застосовують емпатію та розвинене відчуття ситуації для прийняття рішень і налагодження ефективної взаємодії з командою. Їхня гнучкість і дипломатичність сприяють успішному вирішенню проблем та підтриманню партнерських відносин у бізнесі. Крім того, вони проявляють допитливість і покладаються на інтуїцію, що допомагає у розвитку бізнесу та

подоланні кризових ситуацій. Таким чином, жіночий підхід до управління бізнесом за результатами діяльності не поступається чоловічому.

Створення сприятливих умов для жіночого підприємництва доводить, що їх успіх залежить від гендерної рівноваги в бізнесі, а жінки здатні формувати динамічну екосистему, яка об'єднує громаду, бізнес та владу для ефективного використання соціально-економічних ресурсів на регіональному та державному рівнях.

Розвиток жіночого підприємництва стимулює економічне зростання та інновації. Активна участь жінок сприяє зміцненню гендерної рівності та подоланню стереотипів. Незважаючи на бар'єри, вони демонструють високі професійні компетенції та лідерські якості. Подальший прогрес потребує створення сприятливого середовища для реалізації їхнього потенціалу.

Література

1. Ігнатович О. С. Роль жіночого у сучасній економіці та можливості для розвитку гендерної рівності. Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління: матеріали XIII Міжн. наук.-практ. інтернет-конференції. Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 48-50.

2. Opendatabot. Кожен другий малий бізнес в Україні відкривають жінки. 2023. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/businesswoman-in-war-2022>.

3. GEM Global Entrepreneurship Monitor. Gem women's entrepreneurship report underscores breaking stereotypes and seizing opportunities. URL: <https://www.gemconsortium.org/news/gem-women's-entrepreneurship-report-underscores-breaking-stereotypes-and-seizing-opportunities>.

СЕКЦІЯ 3.
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННІ

Візіренко С.В.,

*к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту
факультету судового та міжнародного права,
Національний університет «Одеська юридична академія»*

Шлентов Ю.С.,

*здобувач 3 курсу
факультету судового та міжнародного права,
Національний університет «Одеська юридична академія»*

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Інвентаризація є ключовим інструментом для забезпечення достовірності бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Вона дозволяє:

1. Перевірити наявність і стан: документально підтвердити фактичну наявність, стан, критерії визнання та оцінку всіх активів і зобов'язань.
2. Виявити розбіжності: шляхом зіставлення фактичних даних з обліковими встановити лишки або нестачі активів.
3. Ідентифікувати проблемні активи: виявити застарілі, пошкоджені, невикористовувані активи та зобов'язання, які більше не відповідають критеріям визнання.
4. Перевірити повноту: підтвердити повноту відображення зобов'язань, цільового фінансування та витрат майбутніх періодів.

Проведення інвентаризації є обов'язковим у таких випадках: перед складанням річної фінансової звітності; при зміні матеріально відповідальних осіб, керівника; у разі виявлення крадіжок, зловживань або псування цінностей; при передачі майна; у разі реорганізації або ліквідації підприємства; на дату переходу на складання фінансової звітності за Міжнародними стандартами

фінансової звітності; після техногенних аварій, пожеж чи стихійного лиха; за судовим рішенням або на вимогу органів, які мають на це законне право [2].

Для проведення інвентаризації активів та зобов'язань на підприємстві створюється інвентаризаційна комісія (згідно з Положенням № 879). Якщо обсяг робіт завеликий, для безпосередньої перевірки у місцях зберігання та виробництва можуть формуватися додаткові робочі інвентаризаційні комісії. Основні функції інвентаризаційної комісії:

1. Організація та контроль: організовує весь процес інвентаризації, інструктує робочі комісії та здійснює контрольні перевірки правильності її проведення.

2. Аналіз результатів: перевіряє правильність визначення інвентаризаційних розбіжностей, обґрунтованість пропозицій щодо заліку пересортиці та списання нестач.

3. Прийняття рішень: розглядає причини виявлених нестач та втрат, формує остаточні пропозиції щодо їх врегулювання та відображає всю інформацію у протоколі.

4. Повторна інвентаризація: за рішенням керівника може призначити повторну інвентаризацію у разі виявлення суттєвих порушень.

Основні функції робочих інвентаризаційних комісій:

1. Безпосереднє проведення: здійснюють інвентаризацію активів у конкретних місцях зберігання та виробництва.

2. Попередні результати: спільно з бухгалтерською службою беруть участь у визначенні початкових результатів інвентаризації та формують пропозиції щодо заліку пересортиці та списання нестач.

3. Документування: оформлюють необхідні протоколи з інформацією для інвентаризаційної комісії.

Спільні обов'язки (голів та членів обох типів комісій): дотримання правил інвентаризації; забезпечення повноти та точності даних про фактичні залишки активів та зобов'язань в інвентаризаційних описах (актах); своєчасне та правильне оформлення всіх матеріалів інвентаризації [1].

Склад інвентаризаційної та робочих інвентаризаційних комісій обов'язково затверджується наказом (розпорядженням) керівника підприємства, до складу якої можуть входити: представники апарату управління; працівники бухгалтерської служби (або зовнішні фахівці, що ведуть облік); досвідчені працівники, які добре знають об'єкт інвентаризації, ціни та первинний облік (інженери, технологи, економісти тощо); члени ревізійної комісії (за рішенням керівника).

Головою інвентаризаційної комісії зазвичай призначається керівник підприємства (або його заступник) чи уповноважений керівник структурного підрозділу. Існують суворі правила щодо членства в комісіях: матеріально відповідальні особи (МВО) не можуть входити до робочих інвентаризаційних комісій для перевірки активів, які перебувають у них на відповідальному зберіганні; заборонено призначати одну й ту саму особу головою робочої комісії два роки поспіль, якщо вона перевіряє активи, що зберігаються у тих самих МВО [1].

Інвентаризація повинна проводитися повним складом комісії. Якщо один або кілька членів комісії відсутні (хвороба, відрядження), необхідно або перенести строки інвентаризації, або замінити відсутнього працівника. Заміна може бути у разі тривалої відсутності (наприклад, тривала хвороба, військова відпустка, виїзд через бойові дії). Визначимо ключові правила організації інвентаризації:

1. Формування комісій: для проведення інвентаризації створюється інвентаризаційна комісія, а за потреби великого обсягу робіт – додаткові робочі інвентаризаційні комісії.

2. Призначення: склад усіх комісій затверджується наказом (розпорядженням) керівника підприємства.

3. Ротація голів: заборонено призначати того самого працівника головою робочої комісії два роки поспіль, якщо він перевіряє активи однієї й тієї ж матеріально відповідальної особи.

4. Заміна членів інвентаризаційної комісії: якщо член комісії не може брати участь в інвентаризації, його обов'язково замінюють іншим працівником.

Література

1. Вороня Н. Інвентаризаційна комісія: важливі питання. *Податки та бухгалтерський облік*. URL: <https://buhgalter911.com/uk/news/news-1091908.html>.
2. Про затвердження Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань: наказ Міністерства фінансів України від 02.09.2014 №879. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text>

Матвійчук Н.М.,

*к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,
Волинський національний університет імені Лесі Українки*

МАЙНОВЕ ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ:

ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

В Україні до майнових податків згідно Податкового кодексу віднесено: податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, транспортний податок та плату за землю, які є місцевими податками і справляються до місцевих бюджетів. У сфері справляння майнових податків українське податкове законодавство має низку недоліків, які стримують підвищення їх фіскальної та регулюючої ролі.

Основною проблемою, що знижує ефективність податку на нерухомість, є визначення бази оподаткування за площею, а не за вартістю майна, що суперечить принципу справедливості оподаткування. Адже нерухомість однакової площі може мати різну ринкову ціну залежно від розташування, невелика за площею нерухомість у престижних районах часто дорога, тоді як великі об'єкти у депресивних населених пунктах мають низьку вартість. Додатковими чинниками зниження фіскальної ефективності виступають численні пільги, можливість ухилення від сплати податку через затягування введення об'єкта нерухомого майна в експлуатацію, а також право місцевих органів влади самостійно встановлювати ставки податку, що часто зумовлює їх заниження. Як зазначають Ю. О. Раделицький, Р. Я. Галамай і Н. Б. Симанич, низькі ставки пов'язані з побоюванням невдоволення населення та з тим, що представники місцевого

бізнесу, які є депутатами, не зацікавлені у підвищенні податкового навантаження [1].

Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, не виконує функцію податку на розкіш, адже більшість його надходжень забезпечують юридичні особи через оподаткування нежитлових приміщень, що фактично створює додатковий тиск на виробництво.

Недоліком плати за землю є її негнучкість – надходження не залежать від рівня доходів платників, тому бюджет не отримує додаткових ресурсів у період економічного зростання, а під час кризи платники ризикують опинитися на межі банкрутства. Окрім того, значні труднощі викликає процес періодичного оцінювання земельних ресурсів.

Однією з ключових проблем у сфері оподаткування земель є занижена вартість оренди землі. Значне перевищення вартості оренди земель державної форми власності у порівнянні з землями приватної форми власності тривалий час пояснювалося заборонаю безаукціонної передачі державних та комунальних земель. Натомість підвищенню орендних ставок на приватні землі заважають монополізація орендарів і відсутність активних об'єднань власників, більшість із яких є людьми похилого віку. Це призводить до втрати потенційних доходів місцевих бюджетів і стримує формування справедливої ринкової ціни на землю.

Основною проблемою транспортного податку є відсутність диференціації ставки, яка залишається фіксованою (25 000 грн на рік) незалежно від ринкової вартості автомобіля, що призводить до втрат бюджету.

Недоліки чинного механізму майнового оподаткування виявляються насамперед у порядку визначення об'єкта та бази оподаткування, оскільки податкові зобов'язання прив'язані до нормативної оцінки (плата за землю) або до мінімальної заробітної плати (податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки), що не відображає реальної вартості об'єкта нерухомості. Це обумовлює необхідність вдосконалення системи майнового оподаткування.

Оптимізація справляння майнових податків має передбачати:

- використання оціночної вартості як бази оподаткування податку на нерухоме майно, відмінного від земельної ділянки;

- запровадження диференційованих ставок податку залежно від типу нерухомості та її власника;
- визначення межі вартості для елітного житла, при перевищенні якої такі об'єкти будуть оподатковуватися за найвищими ставками;
- перегляд підходів до розрахунку плати за землю у разі відсутності нормативної грошової оцінки. В такому разі має застосовуватися нормативна грошова оцінка саме не оціненого виду сільськогосподарських угідь (а не виключно ріллі) по області, де знаходиться така земельна ділянка;
- запровадження прогресивних ставок транспортного податку, залежно від середньоринкової вартості транспортних засобів;
- розширення об'єктів оподаткування транспортним податком за рахунок яхт, літаків, катерів тощо;
- здійснення своєчасного перегляду нормативної грошової оцінки земель.

Ключовою метою реформування майнового оподаткування має стати перехід до визначення податкової бази за вартістю, а не за площею нерухомості [2]. Проте проведення масової оцінки об'єктів потребує значних фінансових і часових ресурсів. Як зазначає М. В. Гончаренко, податковою базою може бути капітальна вартість майна, визначена за стандартизованою методологією, що відповідає зарубіжній практиці [3]. Для підтримання актуальності даних така оцінка повинна оновлюватися кожні кілька років.

Удосконалення транспортного податку окрім розширення кола об'єктів оподаткування має передбачати врахування рівня викидів шкідливих речовин та запровадження прогресивної шкали, за якою розмір ставки збільшуватиметься зі старінням автомобіля. Це сприятиме оновленню автопарку, стимулюватиме використання екологічного транспорту та водночас забезпечить додаткові надходження до місцевих бюджетів, покращення стану довкілля й підвищення соціальної справедливості.

Література

1. Раделицький Ю. О., Галамай Р. Я., Симанич Н. Б. Імплементація досвіду ефективного адміністрування майнових податків розвинених країн у вітчизняну практику. *Економіка та держава*. 2019. №. 1. С. 68-72.

2. Матвійчук Н. М. Методичні підходи до класифікації податків на нерухоме майно. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 8. С. 15-21.

3. Гончаренко М. В. Податок на нерухомість як джерело зміцнення фінансової самостійності місцевого самоврядування: вітчизняні реалії та 66 зарубіжний досвід. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. № 2. С. 100–107.

Проць Н.В.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Мандрика А.О.,

здобувач 6 курсу

факультету економіки та управління,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ПРОБЛЕМИ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Основними проблемами територіальних громад є недостатність фінансових ресурсів, низький рівень податкової самостійності й незадовільне регулювання відносин щодо перерахувань податкових надходжень до місцевих бюджетів. Це призводить до порушення принципів субсидіарності, незалежності, фіскальної децентралізації та сприяє збільшенню залежності органів місцевого самоврядування від дотацій з державного бюджету. Тому, проблематика місцевого оподаткування є однією з найбільш складних та гострих сфер податкової політики на місцевому рівні.

Податкова політика на місцевому рівні має значну кількість дефектів, серед яких можна виділити наступні [1]:

- недостатня гнучкість та адаптація до особливостей кожної окремої територіальної громади;
- невідповідність механізму розподілу податкових надходжень до потреб;
- недосконалість нормативно-правової бази створює умови для корупційних схем та недоотримання місцевих податків та зборів.

Разом із тим, одна з головних проблем полягає в обмеженій податковій автономії місцевих рад. Адже це призводить до невідповідності доходів бюджету громад їх витратним повноваженням. Крім того, існування багаторазового податкового навантаження на бізнес негативно впливає на інвестиційну привабливість регіону. Для покращення ситуації необхідно передати більше повноважень місцевим органам влади стосовно визначення ставок та порядку сплати податків. Також слід вдосконалити порядок контролю за використанням бюджетних коштів шляхом створення ефективних механізмів звітності та транспарентності [2].

Наступна проблема – це недосконалий розподіл податкових надходжень між державним та місцевими бюджетами. Через це територіальні громади недоотримують кошти, що суттєво перешкоджає реалізації соціально-значущих проєктів та інноваційних розробок. З метою вирішення даної проблеми варто переглянути систему розмежування податкових надходжень таким чином, щоб забезпечити достатніми фінансовими ресурсами органи місцевого самоврядування [3]. Дефіцит фінансових ресурсів також пояснюється відсутністю ефективного контролю за збиранням та розподілом податкових платежів. Крім того слід посилити податковий контроль щодо адміністрування місцевих податків та зборів.

Таким чином, проблеми місцевого оподаткування в Україні є важливою складовою процесу регіонального розвитку. Для їх вирішення необхідно проводити систематичну роботу з удосконалення політики місцевого оподаткування, включаючи передачу більших повноважень місцевим органам влади в напрямку самооподаткування та посилення контролю за надходженнями від місцевих податків та зборів. Реформування системи місцевого оподаткування та податкової політики на місцевому рівні сприятиме соціально-економічному розвитку територіальних громад та стимулюватиме нові інвестиції для ведення бізнесу.

Література

1. Лобачева І. Ф. Місцеві податки і збори: їх роль у формуванні місцевих бюджетів. *Подільський вісник*. 2021. №3(19). С. 18-24.

2. Волкова О. Г. Фіскальна ефективність місцевого оподаткування в Україні. *Гроші, фінанси і кредит*. 2019. № 28. С. 263-269.
3. Петрова І. В. Роль місцевих податків у формуванні бюджетів громад. *Економіка і держава*. 2023. № 6. С. 47-51.

Однокол А.В.,

здобувач 3 курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ІНОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВЕДЕННЯ ОБЛІКУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СИСТЕМУ ОПОДАТКУВАННЯ

Бухгалтерський облік становить собою центральну інформаційну систему суб'єкта господарювання, яка здійснює збір, реєстрацію, систематизацію та аналіз даних про фінансово-господарську діяльність. Його основне призначення полягає у формуванні достовірних та неупереджених відомостей про активи, зобов'язання, доходи та витрати для забезпечення ефективного контролю та прийняття управлінських рішень ключовими стейкхолдерами. У контексті глобальної цифровізації традиційна парадигма бухгалтерського обліку зазнає суттєвих трансформацій.

Сучасний розвиток технологій, включаючи хмарні обчислення, аналіз великих даних (BigData), штучний інтелект (ШІ) та блокчейн, кардинально змінює підходи до ведення бухгалтерської діяльності [3]. Ці інновації надають можливість оптимізувати рутинні процеси, підвищити точність фінансової інформації та забезпечити її доступність у режимі реального часу. Для суб'єктів господарювання, незалежно від їхньої форми власності чи цілей діяльності (включно з волонтерськими структурами), якісний облік є критично важливим для прозорості використання фінансових ресурсів, контролю за цільовим витрачанням коштів, дотримання податкових норм та мінімізації ризиків [3].

Інтеграція цифрових інновацій, електронний документообіг, хмарні рішення та автоматизовані системи контролю, безпосередньо впливає не лише на

внутрішні процеси компанії, але й на зовнішню систему оподаткування [2]. Автоматизація розрахунків та звітності підвищує прозорість взаємодії з податковими органами, знижує ймовірність помилок у деклараціях і, як наслідок, сприяє зменшенню податкових ризиків для бізнесу [2]. В умовах пріоритету цифровізації економіки України, впровадження інноваційних підходів є необхідною умовою для адаптації національної системи до міжнародних стандартів та підвищення ефективності адміністрування фінансів організацій.

Ключовими драйверами інноваційного обліку є технології штучного інтелекту (ШІ), автоматизації процесів (RPA). ШІ та алгоритми машинного навчання дозволяють автоматизувати значну частину рутинних операцій, таких як обробка первинних документів, верифікація даних та звірка рахунків, тим самим мінімізуючи вплив людського фактора та оптимізуючи операційні витрати [3].

Застосування цих алгоритмів також забезпечує можливість швидкого аналізу великих масивів даних (BigData), що критично важливо для виявлення фінансових аномалій, неточностей та помилок в облікових записах, а також для прогнозування фінансових показників [3]. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку має прямий і значний вплив на адміністрування податків. По-перше, інструменти ШІ здатні автоматизувати аналіз податкових декларацій, виявляти потенційні порушення податкового законодавства та прогнозувати податкові ризики [3]. Це істотно знижує адміністративне навантаження на державні податкові органи, дозволяючи їм фокусуватися на високо ризикових випадках. Міжнародний досвід демонструє, що ШІ використовується для технічного податкового дослідження та управління великими податковими даними [4]. По-друге, блокчейн-технології відіграють все більшу роль у податковому обліку завдяки своїй здатності забезпечувати високий рівень безпеки та прозорості фінансових транзакцій [2]. Децентралізована природа блокчейну унеможливорює несанкціоновану зміну податкових даних або фальсифікацію фінансової інформації, оскільки будь-яка зміна потребує підтвердження усіх учасників мережі [2]. Це створює надійну основу для аудиту та контролю. По-третє, хмарні сервіси дозволяють суб'єктам господарювання зберігати та обробляти податкові дані на віддалених захищених серверах, забезпечуючи

доступ до обліку через Інтернет незалежно від фізичного розташування [2]. Це дозволяє підприємствам оптимізувати податковий облік, а використання електронних систем звітності, як, наприклад, електронний кабінет платника податків в Україні, спрощує процеси обміну даними з податковими органами, підвищуючи достовірність і зрозумілість фінансової інформації [2].

Незважаючи на очевидні переваги, повна інтеграція інноваційних рішень, зокрема штучного інтелекту, в системи бухгалтерського та податкового обліку супроводжується низкою невирішених викликів. Інноваційні підходи до ведення бухгалтерського обліку, зокрема використання штучного інтелекту, блокчейну та хмарних технологій, є фундаментальними для підвищення ефективності фінансів суб'єктів господарювання та модернізації системи оподаткування. Ці технології забезпечують автоматизацію рутинних процесів, мінімізують помилки та створюють умови для функціонування прозорої, динамічної системи податкової звітності та контролю. Основні результати дослідження підкреслюють, що інтеграція ШІ в облікові системи сприятиме не лише підвищенню ефективності внутрішнього управління підприємством, але й забезпеченню його сталого розвитку в умовах ринкових змін. Для повної реалізації цього потенціалу необхідні консолідовані зусилля щодо розробки адекватної законодавчої бази, забезпечення високого рівня кібербезпеки та інвестування в освіту бухгалтерів майбутнього. У перспективі інновації приведуть до створення більш справедливої та ефективної податкової системи, здатної адаптуватися до викликів цифрової економіки.

Література

1. Пономарьова Н.А, Лоскоріх Г.Л, Шебештень Е.Г. Аналіз інноваційних підходів до податкового обліку в умовах цифрової економіки. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2025. Вип. 44. С. 55-66.
2. Орлов І.В. Вплив штучного інтелекту на організацію бухгалтерського обліку та оподаткування підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. URL: <https://a.economics.com.ua/index.php/home/article/download/194/207/354>.
3. Федун В., Люба А., Ковтонюк І. Цифрові інновації та їх вплив на бухгалтерський облік. *Економіка та суспільство*. 2024. №2. С. 440-452.

Переверзєва В.І.,
здобувачка 3 курсу
факультету судового та міжнародного права,
Національний університет «Одеська юридична академія»

РОЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЗОРОСТІ ФІНАНСІВ ВОЛОНТЕРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У сучасному світі, особливо в умовах воєнного стану, волонтерські організації (ВО) набувають статусу ключових суб'єктів громадянського суспільства. Їхня діяльність, спрямована на підтримку суспільно важливих ініціатив та надання допомоги, критично залежить від рівня довіри, яку вони викликають у донорів, партнерів та суспільства загалом. Бухгалтерський облік у цьому контексті виступає не просто технічною функцією, а життєво важливим інструментом забезпечення такої довіри та фінансової прозорості [3].

Бухгалтерський облік являє собою систематизований процес реєстрації, узагальнення та аналізу інформації про господарські операції, активи, зобов'язання, доходи та витрати суб'єкта господарювання. Для волонтерських організацій, що не мають на меті отримання прибутку, облік перетворюється на механізм підзвітності перед донорами та державою. Необхідність прозорого обліку у ВО зумовлена специфікою їхнього фінансування. Кошти надходять у формі благодійних внесків, грантів та пожертв, які часто є цільовими, тобто обмеженими для використання виключно на конкретні потреби [4]. Відсутність чіткого та деталізованого обліку створює високі ризики неефективного використання ресурсів, зловживань та втрати репутації. Тому правильне ведення обліку є запорукою сталості та ефективності волонтерського руху.

Корисність бухгалтерського обліку для волонтерського сектору багатогранна. По-перше, він забезпечує зовнішню прозорість, дозволяючи донорам і суспільству контролювати цільове використання коштів, що безпосередньо зміцнює їхню довіру [3]. По-друге, облік гарантує дотримання регуляторних вимог, таких як подання фінансової та податкової звітності, уникаючи штрафних санкцій. По-третє, він є основою для внутрішнього

контролю та управління ризиками, сприяючи прийняттю обґрунтованих управлінських рішень керівництвом організації [2]. Таким чином, у сфері фінансів суб'єктів господарювання волонтерські організації є особливими суб'єктами, де облік виконує насамперед функцію суспільної підзвітності.

Відповідно до національних стандартів, волонтерські організації, як неприбуткові установи, мають вести бухгалтерський облік, який відповідає загальноприйнятим принципам. Однак, існує проблема недостатньої деталізації вимог до фінансової звітності саме для благодійних фондів, що призводить до їхньої відносної непрозорості в Україні [1]. Це підкреслює необхідність вдосконалення національних облікових методик для підвищення прозорості сектору.

Прозорість досягається не лише через дотримання загальних вимог, але й через деталізацію, яку можна забезпечити інструментами аналітичного обліку. У фінансовій звітності волонтерських організацій витрати на благодійність відображаються у Звіті про фінансові результати як інші операційні витрати. Однак, щоб уникнути узагальнення інформації та підвищити її корисність для донорів, пропонується використовувати аналітичні субрахунки. Зокрема, для рахунку 483 «Благодійна допомога» доцільно вводити додаткові аналітичні субрахунки. Це дозволить деталізувати напрямки допомоги відповідно до Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації», виділяючи, наприклад, цільову допомогу фізичним особам, інвестиції у соціальні проєкти чи гуманітарну підтримку [1].

У міжнародній практиці неприбуткових організацій для підвищення фінансової прозорості активно застосовується фондовий облік (FundAccounting). Його сутність полягає у поділі всіх надходжень організації на обмежені (Restricted) та необмежені (Unrestricted) фонди [4]. Обмежені фонди – це кошти, використання яких чітко визначене волею донора (наприклад, тільки на закупівлю медикаментів). Необмежені фонди – це кошти, які організація може використовувати на власний розсуд, зокрема на адміністративні витрати.

Фондовий облік забезпечує фінансову прозорість, оскільки дає змогу відстежувати та контролювати цільове використання ресурсів, запобігаючи

їхньому нецільовому розподілу. Такий підхід формує довіру донорів, надаючи їм чітке уявлення про те, як витрачаються їхні внески [4]. Волонтерські організації в Україні стикаються з подібними викликами, і застосування елементів фондового обліку або його аналогів у національній системі є критично важливим для підвищення їхньої підзвітності та залучення міжнародного фінансування.

Загалом, прозорість фінансової звітності дозволяє організаціям не лише показати, як витрачаються донорські кошти, але й продемонструвати розсудливе фінансове управління, що є ключовим для залучення більших ресурсів [3].

Незважаючи на дотримання національних стандартів, український волонтерський сектор потребує вдосконалення облікових практик, зокрема, шляхом ширшого використання аналітичних субрахунків для деталізації цільових надходжень і витрат. Міжнародний досвід фондового обліку підтверджує, що надання донорам чіткого бачення розподілу ресурсів безпосередньо зміцнює їхню довіру. У довгостроковій перспективі, розвиток інтегрованої звітності, що охоплює як фінансові, так і нефінансові ресурси (волонтерську працю, натуральну допомогу), стане наступним кроком для забезпечення всеохоплюючої прозорості волонтерського сектору в Україні.

Література

1. Сивак О. Бухгалтерський облік благодійності. *Вісник КНТЕУ*. 2015. №5. С. 107-124.
2. Ефективне урядування гуманітарною допомогою на рівні обласних військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування. Звіт. 2023. URL: <https://www.rpk.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/efektyvne-uryaduvannya-gumdopomogoyu-ova-oms.pdf>
3. Presti&Naegeler. The Importance of Nonprofit Accounting: Ensuring Financial Transparency and Compliance. URL: <https://www.pntax.com/the-importance-of-nonprofit-accounting-ensuring-financial-transparency-and-compliance>
4. Bichachi R. Nonprofit Accounting Explained: How-To's & Best Practices. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/accounting/nonprofit-accounting.shtml>

Безштанковська М.О.,
здобувачка 2 курсу
факультету судового та міжнародного права,
Національний університет «Одеська юридична академія»

РОЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Бухгалтерський облік є однією з ключових складових системи управління підприємством. Він виконує роль інформаційної основи, що дозволяє керівництву здійснювати планування, контроль та аналіз фінансово-господарської діяльності. Своєчасна та достовірна облікова інформація сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень, визначенню стратегічних напрямів розвитку та оптимальному використанню ресурсів підприємства. В умовах сучасної економіки, що характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами ринкових умов, значення бухгалтерського обліку значно зростає. Інформація, яка формується в результаті облікових процесів, стає не лише засобом контролю, а й інструментом підтримки стратегічного управління.

Бухгалтерський облік виконує низку ключових функцій, що забезпечують ефективне управління підприємством. Однією з найважливіших є інформаційна функція: вона полягає у зборі, реєстрації, обробці та узагальненні даних про господарську діяльність підприємства, що дозволяє керівництву отримувати достовірну й своєчасну інформацію для прийняття управлінських рішень. Контрольна функція полягає у спостереженні за дотриманням фінансової дисципліни, перевірці правильності проведених операцій і відповідності їх обліковим документам, що сприяє зменшенню ризиків і втрат, підвищенню прозорості діяльності підприємства [4]. Планувальна функція передбачає використання облікової інформації під час складання бюджетів, прогнозування доходів і витрат, визначення фінансових стратегій та може містити елементи аналітики ресурсів підприємства – всі ці складові дозволяють керівництву ефективно формувати цілі та способи їх досягнення з урахуванням облікових даних. Аналітична функція проявляється у оцінці результатів діяльності, аналізі

ефективності використання ресурсів, визначенні рентабельності окремих напрямів і виявленні резервів підвищення продуктивності. У сукупності ці функції створюють основу для прийняття як оперативних, так і стратегічних управлінських рішень [1].

Бухгалтерський облік виступає ключовим інформаційним ресурсом для процесу управління підприємством. Він надає керівництву достовірну та повну інформацію про фінансовий стан, результати діяльності й рух ресурсів, що створює основу для планування, контролю та аналізу господарської діяльності [2]. Аналітичні можливості обліку дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів, визначити рентабельність окремих напрямів діяльності та виявити резерви розвитку. Ця інформація сприяє прийняттю стратегічних управлінських рішень, таких як інвестування, розподіл ресурсів, коригування виробничих планів. Крім того, бухгалтерська інформація грає важливу роль в оперативному управлінні – забезпечує контроль за виконанням бюджетів, оперативне реагування на відхилення та ухвалення потрібних коригувальних заходів. Саме через це система бухгалтерського обліку стає невід'ємною частиною управлінської діяльності підприємства.

Фінансовий облік орієнтований на зовнішніх користувачів, таких як інвестори, кредитори та державні органи, і передбачає складання фінансової звітності відповідно до законодавства України [1]. Управлінський облік призначений для внутрішнього управління підприємством. Він надає детальну інформацію про витрати, доходи та ефективність використання ресурсів, що дозволяє керівництву приймати оперативні та стратегічні рішення. Взаємодія цих видів обліку створює комплексну інформаційну систему, яка забезпечує підприємство повною та актуальною інформацією для управління і контролю.

Сучасний бухгалтерський облік активно інтегрується з інформаційними технологіями, що значно підвищує швидкість обробки даних і точність облікової інформації. Використання ERP-систем та спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє автоматизувати рутинні процеси, зменшити ризик помилок і забезпечити своєчасне формування звітності. Це також сприяє покращенню якості управлінських рішень, оскільки керівництво отримує оперативну і

достовірну інформацію. Крім автоматизації, важливою тенденцією є інтеграція фінансового, управлінського та податкового обліку в єдину інформаційну систему підприємства. Такий підхід забезпечує комплексний контроль над ресурсами, підвищує ефективність управління та сприяє стратегічному плануванню розвитку підприємства. У сучасних умовах цифровізації бухгалтерський облік стає не лише інструментом контролю, але й активним партнером у процесі прийняття управлінських рішень.

Література

1. Жук В.М. Розвиток функцій бухгалтерського обліку. *Облік і фінанси АПК: науково-освітній портал*. 2016. №6. С. 71-76.
2. Любар О. О., Вацілова Н. В., Домбровська В. В. Бухгалтерський облік як основне джерело інформації про прийняття управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2020. №21. С. 128-136.
3. Мурашко І. С. Бухгалтерський та управлінський облік як основа інформаційного забезпечення управлінської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1569/1510>.
4. Фоменко Т.С., Гачка А.М., Гацько Д.Р., Крутько М.А. Роль та функції бухгалтерського обліку в управлінні підприємством. *Вісник студентського наукового товариства*. 2021. Вип. 1. С. 17-20.

Бойко Д.П.,

здобувачка 2 курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ВАЛЮТ ТА КРИПТОАКТИВІВ НА СИСТЕМУ ОПОДАТКУВАННЯ І БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Цифрові валюти та криптоактиви останніми роками набули значного поширення у фінансових і економічних системах світу. Вони стають альтернативним засобом обміну, інструментом інвестицій та новим джерелом

доходів для фізичних і юридичних осіб. Вплив криптоактивів на систему оподаткування і бухгалтерського обліку є комплексним і багатоплановим, оскільки передбачає нові підходи до визначення доходів, витрат, податкових зобов'язань та обліку майна. У традиційних економічних системах державні органи отримували інформацію про всі фінансові потоки через банківську систему, яка забезпечувала контроль за сплатою податків і точний бухгалтерський облік. Поява криптовалют та децентралізованих фінансових систем ускладнила цей процес, оскільки транзакції можуть здійснюватися без участі банків і часто анонімно, що створює ризики для контролю держави над оподаткуванням.

Криптоактиви, як об'єкт обліку, потребують розробки спеціальних методологій для їхньої оцінки, визначення вартості на дату придбання та продажу, а також фіксації доходів у разі приросту вартості. Бухгалтерський облік криптоактивів передбачає врахування специфіки їхнього обігу, зокрема зміни ринкової ціни, ризиків коливання курсу та наявності активів у різних гаманцях, що може бути як електронними, так і апаратними. Для цілей оподаткування важливим є визначення моменту настання податкового зобов'язання та способу розрахунку бази оподаткування. Податкові органи розробляють спеціальні підходи для обліку операцій із криптовалютами, враховуючи їхню природу як майна, інвестиційного активу або засобу обміну, що дозволяє визначати доходи фізичних і юридичних осіб для сплати податків [1].

В умовах воєнного стану в Україні роль державного регулювання фінансових потоків стає надзвичайно важливою. Законодавство передбачає обмеження на проведення певних операцій із криптоактивами, зокрема заборонено перекачувати криптовалюту за межі країни, оскільки це може створити ризики відтоку капіталу та ускладнити фінансування оборонних потреб держави. Заборона операцій із криптовалютами у воєнний час є тимчасовим заходом, спрямованим на збереження фінансової стабільності та забезпечення ресурсів для оборони. Цей обмежувальний режим накладає додаткові обов'язки на бухгалтерів і фінансових аналітиків в організаціях, оскільки вони повинні враховувати такі обмеження при проведенні операцій і формуванні фінансової звітності [2].

Вплив війни на систему оподаткування і бухгалтерського обліку криптовалют проявляється також у необхідності інтеграції аналітичних інструментів для відстеження транзакцій, забезпечення прозорості фінансових потоків та контролю за виконанням податкових зобов'язань. Податкові органи активно впроваджують цифрові платформи для моніторингу операцій із криптоактивами, що дозволяє оперативно виявляти ризики ухилення від оподаткування та неправомірного використання фінансових ресурсів. Для організацій це означає необхідність ведення більш детального бухгалтерського обліку, включення інформації про обмеження воєнного часу та забезпечення повної відповідності законодавчим вимогам.

Варто зазначити, що розвиток цифрових валют стимулює трансформацію системи оподаткування і бухгалтерського обліку шляхом впровадження нових стандартів оцінки активів, методик розрахунку податків та засобів контролю. Поява децентралізованих фінансових систем, блокчейн-технологій і токенизованих активів зумовлює необхідність адаптації традиційних методів обліку і формування податкових звітів. Бізнес-структури, що здійснюють операції з криптоактивами, повинні впроваджувати внутрішню політику щодо контролю за транзакціями, вести облік за новими стандартами і забезпечувати взаємодію з державними органами для правильного визначення податкових зобов'язань.

Особливу увагу слід приділити правовим аспектам обліку та оподаткування криптовалют у контексті міжнародної практики. Багато держав запроваджують вимоги до декларування операцій із криптовалютами, визначають їх як майно або фінансові інструменти, встановлюють правила сплати податків при купівлі, продажу або обміні активів. Українська практика, з урахуванням воєнного стану, передбачає додаткові обмеження на використання криптовалют у зовнішньоекономічних операціях, що забезпечує контроль за ресурсами та захист національної економіки [3].

Таким чином цифрові валюти та криптоактиви створюють нові виклики для системи оподаткування і бухгалтерського обліку. Вони потребують адаптації законодавства, розробки нових методик обліку, впровадження цифрових

платформ для моніторингу транзакцій та забезпечення прозорості фінансових потоків.

В умовах воєнного стану держава посилює контроль за використанням криптовалют і забороняє їх перекачування за межі країни для збереження фінансової стабільності та забезпечення оборонних потреб. Організації повинні дотримуватися цих правил і забезпечувати правильне відображення операцій у бухгалтерському обліку та податкових звітах.

Цифрові валюти і криптоактиви стають невід'ємною частиною сучасної економіки, формують нові підходи до обліку, оподаткування та управління фінансовими потоками. Вони створюють як нові можливості для інвестицій і розвитку бізнесу, так і виклики для держави у частині контролю та забезпечення фінансової стабільності.

В умовах воєнного стану заборона перекачування криптовалют за межі України є важливим заходом для збереження національних ресурсів і підтримки обороноздатності. Впровадження сучасних цифрових технологій у бухгалтерський облік і систему оподаткування дозволяє підвищити прозорість фінансових операцій, забезпечити ефективне адміністрування податків і адаптуватися до нових економічних умов. Дотримання законодавчих вимог щодо криптоактивів, правильний облік і контроль за транзакціями є запорукою стабільності економіки, забезпечення фінансової безпеки та підтримки оборонного потенціалу держави.

Література

1. Бруханський Р. Ф. Розвиток цифровізації обліку, оподаткування, аналізу і контролю в управлінні підприємствами : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Університетська думка», 2021. 194 с.

2. Бруханський Р.Ф., Спільник І.В. Криптоактиви у системі бухгалтерського обліку та звітності. *Проблеми економіки*. 2022. № 2. С. 145–156.

3. Крупка Я., Окренець В. Криптовалюта як об'єкт обліку і джерело економічних вигод. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2023. № 3. С. 238–251.

Вишневський О.В.,

здобувач 2 курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ОБЛІКОВИХ ДАНИХ І ТРАНЗАКЦІЙ

У сучасному цифровому суспільстві швидкість обміну інформацією та обсяг фінансових операцій зростають у геометричній прогресії. Водночас підвищується ризик викривлення облікових даних, кібератак і маніпуляцій у фінансовій звітності. Це вимагає впровадження нових технологічних рішень, що забезпечують безпечне зберігання, достовірність та прозорість облікової інформації.

Блокчейн – це розподілений реєстр даних, який забезпечує фіксацію кожної господарської операції у вигляді послідовних блоків, пов'язаних між собою криптографічними алгоритмами. Кожен блок містить унікальний ідентифікатор – хеш, який формується на основі попереднього блоку, створюючи своєрідний «ланцюг довіри». Завдяки цій структурі будь-яка зміна або видалення інформації без згоди більшості учасників мережі є технічно неможливою, що гарантує незмінність, достовірність та захищеність усіх даних [1].

Особливістю технології є децентралізація управління інформацією, тобто відсутність єдиного центру контролю. Це означає, що дані не зберігаються на одному сервері, а дублюються у сотнях або тисячах вузлів мережі. Такий підхід практично виключає можливість зламу системи або підробки даних, що особливо важливо для фінансових і бухгалтерських процесів, де достовірність інформації має ключове значення [3].

У бухгалтерському обліку блокчейн відкриває нову парадигму ведення звітності. Якщо традиційна система базується на послідовному записі операцій із подальшою перевіркою аудитором, то блокчейн дозволяє фіксувати дані в реальному часі, автоматично перевіряючи правильність кожної транзакції. Це створює передумови для появи континуального аудиту (continuous audit), який

здійснюється постійно, без потреби у щорічних перевірках. У результаті підвищується прозорість облікових процесів і зменшується ризик маніпуляцій з фінансовими звітами.

Система смарт-контрактів – це програмні алгоритми, які автоматично виконують умови угоди після настання певних подій (наприклад, оплати рахунку або постачання товару). У сфері бухгалтерського обліку смарт-контракти можуть застосовуватись для автоматичного формування податкових декларацій, нарахування заробітної плати чи списання амортизації. Це суттєво скорочує час на ведення звітності та підвищує її точність [2].

Такі технології створюють передумови для формування інтегрованої системи «розумного обліку» (smartaccounting), де кожна господарська операція автоматично фіксується, перевіряється і зберігається у вигляді незмінного запису. Це дозволяє перетворити бухгалтерський облік із суто реєстраційної функції на аналітичну платформу управління підприємством, що працює в режимі реального часу [3].

У сфері податкового адміністрування блокчейн має ще більший потенціал. Він може стати основою єдиного реєстру податкових операцій, у якому всі транзакції відображаються автоматично, із зазначенням часу, суми, контрагента й мети платежу. Такий реєстр забезпечить повну прозорість фінансових потоків і дасть змогу податковим органам своєчасно виявляти порушення або розбіжності між фактичними та задекларованими операціями.

Впровадження блокчейн-рішень у державну систему контролю сприятиме зменшенню рівня тіньової економіки, підвищенню довіри до бізнесу та вдосконаленню механізмів державного нагляду [3]. Крім того, створення спільного інформаційного простору між Державною податковою службою, банками та митними органами дозволить ефективніше відстежувати фінансові потоки, уникаючи дублювання функцій і зловживань.

Варто також відзначити, що блокчейн відкриває нові горизонти для міжнародної інтеграції фінансової звітності. У країнах ЄС, США та Сінгапурі вже реалізуються пілотні проекти з використання блокчейну у державному секторі, що підтверджує ефективність технології у підвищенні прозорості публічних

фінансів [2]. Впровадження аналогічних рішень в Україні сприятиме гармонізації національної системи обліку з міжнародними стандартами IFRS, що підвищить інвестиційну привабливість держави.

Отже, безпека облікових даних і транзакцій – це сукупність заходів, політик, технологій та процедур, спрямованих на захист фінансової інформації підприємства від несанкціонованого доступу, втрати, зміни, розголошення чи знищення, а також на забезпечення достовірності, цілісності всіх облікових операцій. Це комплексне поняття, яке охоплює захист самих облікових даних: конфіденційність, цілісність, доступність, захист облікових транзакцій. Ключові елементи забезпечення безпеки облікових даних і транзакцій включають: технічні, організаційні та правові заходи. Безпека облікових даних і транзакцій є не просто технічним завданням, а критично важливим елементом загальної системи управління ризиками та забезпечення стійкості будь-якого підприємства.

Блокчейн-технології є стратегічним інструментом цифрової трансформації обліку та оподаткування, які забезпечують прозорість, достовірність і безпеку облікових даних, знижують ризики корупції та підвищують рівень фінансової довіри у суспільстві. Для України впровадження блокчейн-рішень у фінансову систему стане кроком до цифрової економіки майбутнього, що базується на аналітичності, автоматизації та безпеці даних. У перспективі технологія блокчейн може бути використана не лише для вдосконалення обліку, а й для створення єдиної національної платформи фінансового моніторингу, інтегрованої з міжнародними стандартами аудиту й контролю.

Література

1. Кірієнко Т. І. Блокчейн-технології у фінансовому обліку: перспективи та ризики. *Економіка і держава*. Київ : Видавництво «Фенікс», 2023. №5. С. 45-50.
2. Коваленко І. М. Інноваційні цифрові технології в системі бухгалтерського обліку. *Бухгалтерський облік і аудит*. Київ: Видавництво «ЦУЛ», 2022. №11. С. 22-28.
3. Мельник О. Г., Горбенко Н. Ю. Блокчейн у системі публічного управління фінансовими потоками. *Фінанси України*. Київ: Державна установа «Інститут фінансової політики», 2022. №7. С. 11-20.

Карандо М.О.,
здобувач 2 курсу
факультету судового та міжнародного права,
Національний університет «Одеська юридична академія»

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки інформаційні технології займають ключове місце у модернізації бухгалтерського обліку. Використання інформаційних систем обліку дозволяє не лише автоматизувати рутинні процеси, а й підвищити аналітичну складову роботи бухгалтера, забезпечуючи достовірність і оперативність фінансової звітності. Інформаційна система бухгалтерського обліку – не лише засіб фіксації господарських операцій, а комплексна модель управління ресурсами підприємства [1]. Це підкреслює, що сучасний бухгалтер має аналізувати інформаційні потоки, а не лише працювати з цифрами, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

В Україні існує різноманіття систем бухгалтерського обліку, які допомагають підприємствам вести фінансову документацію, аналізувати свою діяльність та дотримуватися законодавчих вимог. Ці системи можна класифікувати за різними ознаками, але найчастіше вони поділяються на:

1. Облікові системи на базі електронних таблиць (найпростіші): Microsoft Excel, Google Sheets: Це найбільш базові інструменти, які можуть використовуватися малими підприємствами або для початкового обліку. Вони дозволяють створювати власні таблиці, формули та навіть прості звіти. Переваги: доступність, гнучкість (можна створити будь-що), низька вартість (або безкоштовно). Недоліки: складність для великих обсягів даних, висока ймовірність помилок, відсутність автоматизації, складність формування комплексної звітності, погана масштабованість.

2. Спеціалізовані бухгалтерські програми (для малого та середнього бізнесу): це програми, розроблені спеціально для ведення бухгалтерського обліку. Вони мають готові модулі для різних ділянок обліку (каса, банк, заробітна плата, склади, податки тощо) та часто містять вбудовані форми звітності. «М.Е.Дос» (та

його модулі, зокрема, для бухгалтерського обліку): ця програма відома в першу чергу як система для електронної звітності, але вона також має функціонал для ведення обліку. Переваги: чудова інтеграція з державною системою електронної звітності, зручний інтерфейс для підготовки та відправки звітів, постійні оновлення. Недоліки: функціонал саме для ведення обліку може бути менш розвиненим, ніж у спеціалізованих бухгалтерських програм. «BAS Бухгалтерія» (Business Automation Software). Переваги: сучасніший підхід, підтримка новітніх технологій, розвиток функціоналу. «Фрегат», «Парус» та інші локальні розробки: існують і менш поширені, але також функціональні системи, розроблені українськими ІТ-компаніями. Переваги: більш гнучкі в налаштуванні під конкретний бізнес, можуть бути більш доступними за ціною. Недоліки: менша спільнота користувачів та спеціалістів, складніше знайти підтримку.

3. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – для великого бізнесу: це комплексні системи, які охоплюють всі аспекти діяльності підприємства, включаючи фінанси, виробництво, логістику, управління персоналом, продажі тощо. Бухгалтерський облік є лише одним з модулів ERP. SAP (Business One, S/4HANA): одна з найпотужніших та найпоширеніших ERP-систем у світі та на українському ринку. Переваги: висока гнучкість, масштабованість, комплексність, багато додаткових модулів, глобальна підтримка. Недоліки: висока вартість, складність впровадження та налаштування, потребує кваліфікованих спеціалістів.

Особлива увага приділяється впровадженню хмарних технологій, які забезпечують доступ до облікових даних із будь-якої точки світу. Гавриленко Н.В. підкреслює: «Хмарні сервіси бухгалтерського обліку забезпечують мобільність, зменшують витрати на ІТ-підтримку і підвищують безпеку даних» [2]. Використання таких сервісів дозволяє організувати віддалену роботу бухгалтерії, покращуючи ефективність внутрішніх процесів підприємства.

Технології штучного інтелекту (AI) та машинного навчання застосовуються для автоматичного розпізнавання рахунків, прогнозування фінансових результатів та виявлення помилок. Використання AI дозволяє зменшити кількість облікових помилок майже на 40% і підвищує точність фінансових прогнозів. Це забезпечує високий рівень аналітичності та оперативності прийняття управлінських рішень.

Разом із розвитком цифрових технологій зростає значення кібербезпеки. Бутинець відзначає: «Захист облікової інформації – це стратегічне завдання підприємства, адже витік даних може призвести до втрати конкурентних переваг» [1]. Для цього використовують багаторівневе шифрування, двофакторну автентифікацію та регулярний аудит систем безпеки. Крім того, цифровізація бухгалтерії передбачає інтеграцію аналітичних систем і створення умов для прогнозування фінансових потоків. Подальший розвиток систем обліку передбачає удосконалення AI, впровадження автоматизованих звітних моделей та інтеграцію з ERP-системами для комплексного управління ресурсами підприємства.

Таким чином, інформаційні технології в бухгалтерському обліку є стратегічною складовою розвитку підприємства. Вони забезпечують високу точність обліку, оперативність формування звітності, аналітичність прийняття управлінських рішень і зменшення ризиків помилок. Перспективними напрямками є подальша цифровізація, впровадження AI, хмарних платформ та аналітичних систем для комплексного управління фінансовими потоками.

Література

1. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський облік в Україні: навч. посіб. Житомир: ПП «Рута». 2023. 720 с.
2. Гавриленко Н.В. Цифровізація бухгалтерського обліку в Україні. *Фінанси, облік і аудит*. 2024. №2. С. 45-52.

Корчомкіна В.С.,

здобувачка 2 курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ ПОШКОДЖЕНИХ АКТИВІВ В УКРАЇНІ

З початком повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України у 2022 році значна кількість активів, включаючи нерухоме майно, основні засоби, транспорт, обладнання та товарно-матеріальні цінності, зазнала

пошкоджень або повного знищення. Облік активів, регулюється низкою нормативних документів, які адаптовано до умов воєнного стану. Ключовим є Постанова Кабінету Міністрів України № 380 від 26 березня 2022 року, що встановлює порядок збору, обробки та обліку інформації про пошкоджене та знищене нерухоме майно через Державний реєстр майна, створений на базі порталу «Дія» [1]. Цей реєстр забезпечує централізоване документування інформації про втрати, включаючи дані про об'єкти нерухомості, їх стан та власників. Порядок оцінки шкоди та збитків, завданих агресією, що є основою для компенсаційних виплат визначено Постановою КМУ №326 від 20 березня 2022.

Методика визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення, визначена Наказом Міністерства економіки України від 18.10.2022 №3904/1223, встановлює правила оцінки реальних збитків, упущеної вигоди та потреб у відновленні. Ці механізми розроблено на основі національних та міжнародних стандартів оцінки, рекомендацій Світового банку та напрацювань інших авторитетних світових організацій. Вона є обов'язковою для застосування під час оцінки збитків, завданих постраждалим від збройної агресії, а також при проведенні відповідних судових експертиз. Її положення мають переважну силу над іншими нормативно-правовими актами, методиками чи рекомендаціями, що регулюють визначення розміру збитків для підприємств, установ, організацій та інших суб'єктів господарювання всіх форм власності. Якщо певні питання оцінки збитків не охоплені цією Методикою, застосовують інші нормативно-правові акти з питань оцінки майна (зокрема, Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні») та міжнародні/національні стандарти оцінки, що має бути обґрунтовано у звіті про оцінку або висновку експерта [6].

Програма «єВідновлення» забезпечує компенсацію фізичним особам за пошкоджене нерухоме майно, зокрема житло, шляхом видачі житлових сертифікатів або грошових виплат [4]. Для юридичних осіб компенсаційні механізми поки обмежені, що вимагає подальшого вдосконалення нормативної бази.

Облік пошкоджених активів в Україні базується на загальних методичних прийомах методу бухгалтерського обліку: документації, інвентаризації, оцінці та подвійному записі. Процес включає: визначення ступеня пошкодження, відображення втрати вартості через списання або нарахування відповідних резервів/амортизації та документальне оформлення, що підтверджує причину пошкодження та призводить до коригування облікової вартості.

Можна виділити методичні аспекти обліку: визначення ступеня пошкодження: проводиться інвентаризація для фіксації факту пошкодження та встановлення його причини; оформлюється актом про списання або актом про виявлення недочетів, де вказується ступінь пошкодження та його вплив на вартість [3]. Втрачена вартість активу визначається на основі його балансової вартості на момент пошкодження, зменшеної на ліквідаційну вартість (якщо така є). Якщо пошкодження не призводить до повної втрати активу, а лише зменшує його функціональність, може застосовуватися метод нарахування резервів на зменшення корисної вартості активів або переоцінка активів. Втрачена вартість активу відображається в бухгалтерському обліку як збиток (на рахунку 947 «Нестачі, втрати від псування» або іншому відповідному рахунку), якщо пошкодження призводить до повної втрати активу або його списання. Якщо пошкодження призводить до зменшення корисної вартості, то на базі балансової вартості активу, яка відображається на рахунку 949 «Інші витрати операційної діяльності».

Практичне застосування методики показує, що основними викликами є: недостатня автоматизація процесів оцінки та фіксації збитків; обмежений доступ до пошкоджених активів у зонах бойових дій; складність підтвердження фактів знищення на окупованих територіях; потреба в гармонізації національних стандартів з міжнародними, зокрема IAS 36 «Зменшення корисності активів».

Література

1. Про збір, обробку та облік інформації про пошкоджене та знищене нерухоме майно внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України: Постанова КМУ від 26.03.2022 № 380.

2. Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації: Постанова КМУ від 20.03.2022 № 326.

3. Про затвердження Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань: Наказ Міністерства фінансів України від 02.09.2014 № 879.

4. Про затвердження Порядку надання компенсації для відновлення окремих категорій об'єктів нерухомого майна, пошкоджених внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації, з використанням електронної публічної послуги «Відновлення»: Постанова КМУ від 21.04.2023 № 381.

5. Про затвердження Методики визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності: Наказ Міністерства економіки України. Фонд державного майна України від 18.10.2022 №3904/1223.

Марченко К.І.,

здобувачка 2 курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: ПЕРЕВАГИ, РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Актуальність впровадження хмарних технологій у сферу бухгалтерського обліку в Україні набула особливої гостроти в умовах повномасштабної військової агресії та загальної цифрової трансформації економіки. Військові дії зумовили необхідність забезпечення безперервності бізнес-процесів та збереження критично важливої інформації незалежно від фізичного розташування офісів чи серверів. Традиційні локальні системи обліку виявилися вкрай вразливими до фізичного знищення, кібератак, збоїв в електропостачанні та неможливості

доступу персоналу. Крім того, сучасний український бізнес, прагнучи до євроінтеграції та підвищення конкурентоспроможності, вимагає гнучких, масштабованих та економічно ефективних рішень. Хмарний облік, який забезпечує віддалений доступ, автоматизацію рутинних операцій та можливість швидкої адаптації до змін законодавства, стає не просто перевагою, а життєво необхідним інструментом для виживання та розвитку підприємств в умовах високої невизначеності та ризиків. Це рішення дозволяє мінімізувати інфраструктурні витрати та зосередитися на основній діяльності, що є критичним для малого та середнього бізнесу.

Впровадження хмарних технологій у бухгалтерський облік пропонує низку суттєвих переваг для українських підприємств:

1. Надійність та безпека даних: дані зберігаються на захищених віддалених серверах, які часто розташовані за межами зони військових дій і мають високий рівень фізичного та кіберзахисту, включаючи резервне копіювання. Це забезпечує збереження інформації навіть у разі форс-мажорних обставин.

2. Мобільність та віддалений доступ: бухгалтери та керівники можуть отримати доступ до облікових даних у режимі 24/7 з будь-якої точки світу, де є інтернет.

3. Економічна ефективність: перехід на хмарні рішення дозволяє уникнути значних капітальних витрат на придбання та обслуговування власного серверного обладнання, ліцензій на програмне забезпечення та утримання штату ІТ-фахівців.

4. Масштабованість та гнучкість: хмарні системи легко масштабуються відповідно до зміни потреб бізнесу.

5. Автоматизація та інтеграція: хмарні платформи часто пропонують високий ступінь автоматизації рутинних операцій [1].

Незважаючи на значні переваги, перехід на хмарний облік пов'язаний з певними ризиками, які особливо актуальні для українських реалій:

1) залежність від інтернет-з'єднання: для доступу та роботи з даними необхідне стабільне інтернет-з'єднання. В умовах частих відключень електроенергії та пошкодження телекомунікаційної інфраструктури це стає серйозним оперативним ризиком;

2) проблеми кібербезпеки та конфіденційності: хоча провайдери пропонують високий рівень захисту, ризик несанкціонованого доступу або витоку даних все одно існує;

3) нормативно-правові та податкові аспекти: існують питання, пов'язані з юридичною силою електронних документів та їх зберіганням у хмарі, а також із відповідністю хмарних рішень швидкозмінному українському податковому законодавству та стандартам обліку;

4) проблема втрати контролю над інфраструктурою: компанія передає відповідальність за інфраструктуру та її оновлення провайдеру, що призводить до певної втрати контролю над процесами та необхідності покладатися на якість послуг сторонньої організації [2].

Перспективи розвитку хмарного обліку в Україні є оптимістичними і на пряму пов'язані з післявоєнним відновленням та подальшою цифровою трансформацією країни:

1) активне зростання ринку: попит стимулюватиметься потребою у швидкому відновленні, прозорості та залученні інвестицій;

2) інтеграція з інноваційними технологіями: майбутнє за інтеграцією хмарного обліку з елементами штучного інтелекту, машинного навчання та, можливо, блокчейну. Штучний інтелект зможе автоматизувати складніші процеси, такі як аналіз транзакцій, прогнозування та виявлення шахрайства;

3) посилення Міжнародної інтеграції: хмарні системи, які відповідають міжнародним стандартам (IFRS/GAAP) та легко інтегруються з європейськими системами, полегшать вихід українських компаній на міжнародні ринки та спростять співпрацю з іноземними партнерами та інвесторами;

4) державна підтримка цифровізації, хмарні рішення сприятимуть підвищенню прозорості фінансової звітності, що є ключовим елементом для боротьби з корупцією та відновлення довіри з боку міжнародних партнерів.

Хмарні технології бухгалтерського обліку є стратегічно важливим інструментом для українського бізнесу, особливо в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення. Вони пропонують критично важливі переваги у сфері безпеки даних, мобільності та економічної ефективності. Хоча існують значні

ризика, пов'язані з кібербезпекою та інтернет-залежністю, правильний вибір провайдера та продумана стратегія впровадження дозволяють ними керувати. Перспективи розвитку вказують на неминучість повсюдної цифровізації та інтеграції з передовими технологіями, що остаточно закріпить хмарний облік як основний стандарт ведення бізнесу в Україні.

Література

1. Параниця Н.В., Буличов О.С., Охмак О.М. Переваги і ризики застосування хмарних технологій в сфері бухгалтерського обліку. *Економіка та держава*. 2021. №4. С.128-131.
2. Пелех У.В. Аналіз проблем та перспектив використання хмарних технологій у бухгалтерському обліку та оподаткуванні. *Економіка та суспільство*. 2025. №75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-97>.

Раулець Д.І.,

здобувачка 2 курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ

Сучасний розвиток інформаційних технологій і цифровізація економічних процесів відкривають нові перспективи для контролю за податковими надходженнями та виявлення ухилення від сплати податків. Одним із ключових інструментів у цій галузі стає штучний інтелект (далі AI). Завдяки здатності обробляти значні масиви даних, визначати закономірності та фіксувати аномалії, що важко помітити традиційними методами, AI істотно змінює підхід до роботи податкових органів.

Використання штучного інтелекту не лише підвищує ефективність таких процесів, але й мінімізує вплив людського фактора, який нерідко стає причиною помилок чи корупційних ризиків [1]. Сучасні алгоритми машинного навчання забезпечують можливість автоматичного аналізу фінансової документації

платників податків, допомагаючи ідентифікувати невідповідності між задекларованими доходами та витратами.

Алгоритми дозволяють зіставляти дані декларацій із банківськими транзакціями, торговельними операціями та митною документацією, що створює багаторівневий контроль. Податкові установи багатьох країн уже активно застосовують подібні системи для визначення платників із підвищеними ризиками та визначення пріоритетності перевірок.

AI-технології також мають змогу працювати з неструктурованими даними, такими як електронна пошта, рахунки-фактури чи бухгалтерська документація, що відкриває нові можливості для виявлення схем ухилення від сплати податків. Наприклад, завдяки нейронним мережам можна ідентифікувати повторювані шаблони фіктивних угод або транзакцій, які приховують реальні доходи. Це особливо важливо у випадках податкових махінацій великих корпорацій або транснаціональних компаній.

Ключовим напрямом використання AI є аналіз ризикових моделей платників податків. Завдяки машинному навчанню створюються профілі осіб із підвищеною ймовірністю ухилення від сплати, ґрунтуючись на статистичних закономірностях та історичних даних. Такі системи здатні прогнозувати ризики ще до проведення аудиту, що дозволяє значно скоротити витрати ресурсів податкових органів.

Іншим важливим аспектом застосування AI є виявлення фінансових операцій між пов'язаними сторонами та складних схем зменшення податкового навантаження [2]. Штучний інтелект ефективно аналізує ланцюжки угод, недоступні традиційним методам через їхню складність. Такий підхід дає можливість ефективно протидіяти агресивному податковому плануванню та фіктивному ціноутворенню, особливо у великих компаніях.

Інтеграція штучного інтелекту у роботу державних фінансових органів значно сприяє підвищенню прозорості податкового контролю. Автоматизація процесів знижує суб'єктивність перевірок і забезпечує рівноправні умови для всіх платників податків. Це, у свою чергу, зміцнює суспільну довіру до податкової системи та заохочує добровільну сплату податків. Штучний інтелект дає змогу виявляти схеми ухилення від оподаткування в режимі реального часу. Завдяки

швидкісній обробці поточкових даних можливо оперативно реагувати на підозрілі транзакції, запобігаючи втратам державного бюджету.

Податкові органи можуть використовувати системи для автоматичних сповіщень про ризикові операції та ініціювати поглиблені перевірки. Серед ключових інструментів штучного інтелекту для потреб податкових органів виділяються алгоритми класифікації, кластеризації та регресійного аналізу [3]. Ці технології забезпечують виявлення аномалій у фінансових потоках, розмежування стандартних операцій та підозрілих транзакцій, а також прогнозування ймовірних втрат доходів. Використання цих алгоритмів суттєво знижує затрати часу і ресурсів при аналізі великих обсягів інформації.

Не менш важливим є впровадження технологій обробки природної мови для аналізу електронної документації та комунікацій. Такі рішення допомагають ідентифікувати невідповідності у фінансовій звітності, підозрілі договори або умисні помилки в деклараціях. Це значно підвищує ефективність роботи податкових органів, особливо у цифровому сегменті економіки. Штучний інтелект також дозволяє інтегрувати дані з різноманітних джерел, включаючи міжнародні фінансові потоки та митну статистику. Цей підхід сприяє виявленню складних схем ухилення від сплати податків, пов'язаних із транснаціональними операціями, зокрема через використання офшорів або фіктивних компаній.

Активне міжнародне співробітництво у сфері обміну даними лише посилює ефективність таких систем. Однак, впровадження штучного інтелекту у податковий контроль потребує врахування етичних та правових аспектів. Забезпечення захисту персональних даних, прозорості алгоритмів та можливості оскарження рішень, ухвалених системами штучного інтелекту, є критично важливим.

Таким чином, штучний інтелект стає важливим фактором у боротьбі з ухиленням від сплати податків через поєднання аналізу великих даних, автоматизації процесів та ризик-орієнтованого прогнозування. Його впровадження забезпечує підвищення ефективності системи податкового контролю, мінімізує корупційні ризики та сприяє більш справедливому розподілу податкового тягаря.

Література

1. Перчук О.В., Девко С.Т., Вовченко Р.С. Перспективи впровадження штучного інтелекту для адміністрування податків. *Агросвіт*. 2025. №3. С. 103-110.
2. Усачов А.І. Штучний інтелект у системі фіскального регулювання: перспективи впровадження на регіональному рівні. *Фінанси, банківська справа та страхування*. 2025. № 5(287). С. 146-153.
3. Боднарчук І.О., Боднар С.В., Матерева А.О. Штучний інтелект як інструмент для протидії ухиленню від сплати податків: аналіз інструментів для виявлення схем ухилення від сплати податків. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. №5. С. 267-269.

Самусевич Д.Р.,

здобувачка 2 курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА РОЛЬ БУХГАЛТЕРА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Воєнний стан змінив майже всі аспекти економічної діяльності держави. Підприємства, організації, установи та фізичні особи-підприємці опинилися в умовах високої невизначеності, руйнування виробничих потужностей, втрати активів, міграції персоналу та перебоїв у логістиці. У таких обставинах роль бухгалтера набула особливої ваги. Від точності облікових даних, достовірності фінансової звітності, правильності відображення гуманітарних операцій, витрат на оборону та допомогу Збройним силам залежить не лише податкова безпека, а й стабільність підприємства. Держава, у свою чергу, запровадила ряд антикризових заходів, зокрема спрощення звітності, податкові пільги, нові механізми обліку гуманітарної допомоги, та надала бухгалтерам певну гнучкість у документальному оформленні господарських операцій [1].

З 2022–2025 рр. внесено зміни до низки нормативних актів, зокрема: оновлення стосуються цифровізації обліку, спрощення вимог до звітності та

впровадження стандартів сталого розвитку; запроваджено спеціальні податкові режими для платників єдиного податку та пільги на період воєнного стану; особливості складання фінансової звітності та проведення інвентаризації під час форс-мажору; введення обмежень НБУ на валютні операції, зняття готівки, платежі за імпортними контрактами, що впливає на бухгалтерський облік валютних зобов'язань, курсових різниць і міжбанківських операцій; усі отримані матеріальні цінності, грошові кошти, роботи чи послуги мають бути задокументовані актом приймання-передачі, із зазначенням джерела та призначення. У бухгалтерському обліку така допомога відображається: як доходи від безоплатно отриманих активів – для підприємств; або як витрати на передачу допомоги – для благодійних фондів та волонтерських організацій; у податковому обліку збитки визнаються у складі витрат відповідного звітного періоду, якщо підтверджено факт знищення; інвентаризація в умовах бойових дій. Рекомендується застосовувати дистанційні методи підтвердження – фотофіксацію, відеозаписи, сервіси геолокації.

Сучасний бухгалтер – не лише виконавець облікових операцій, а стратегічний радник, аналітик, який оцінює фінансові ризики, прогнозує грошові потоки, визначає оптимальні джерела фінансування. У воєнний час він консулює керівництво щодо резервів ліквідності, реструктуризації заборгованості, розрахунків із контрагентами, а також бере участь у формуванні політики безперервності бізнесу. Бухгалтер виступає контролером законності та достовірності. Через підвищений ризик шахрайства, крадіжок і помилок бухгалтер зобов'язаний впроваджувати систему внутрішнього контролю: розподіл обов'язків, подвійне затвердження платежів, регулярний моніторинг залишків. Сучасний бухгалтер є організатором документообігу. Під час евакуації підприємств або втрати архівів він відповідає за збереження електронних копій документів. Рекомендується створювати резервні бази даних (на зовнішніх серверах або у «хмарних» сховищах), а також дублювати документи у форматі PDF із кваліфікованим електронним підписом (КЕП). У воєнний час бухгалтер стає одним із ключових фахівців, який забезпечує фінансову дисципліну, прозорість допомоги військовим і волонтерам. Правильне ведення обліку коштів,

отриманих на потреби оборони, є проявом громадянської відповідальності та довіри до бізнесу.

Проблемні аспекти ведення бухгалтерського обліку у воєнний час:

1. Часті зміни законодавства. Необхідність постійного моніторингу офіційних джерел (Мінфін, ДПС, НБУ) для уникнення помилок.
2. Втрати первинних документів. Багато підприємств у зоні бойових дій втратили архіви – потрібні альтернативні підтвердження.
3. Обмеження банківських операцій. Валютні ліміти та обмеження міжнародних платежів ускладнюють облік.
4. Психологічне навантаження. Постійний стрес і відповідальність збільшують ризик помилок; тому важливо організувати внутрішню підтримку персоналу.
5. Відсутність повного доступу до програмного забезпечення. Потрібні резервні копії та альтернативні методи ручного обліку.

Рекомендації для бухгалтерів та підприємств:

1. Оновлювати облікову політику при кожних змінах законодавства.
2. Вести журнали ризиків і контрольних заходів (RiskLog).
3. Зберігати копії первинних документів у хмарних сховищах (GoogleDrive, OneDrive, Dropbox).
4. Регулярно проводити внутрішній аудит, навіть дистанційно.
5. Підвищувати кваліфікацію – брати участь у вебінарах Мінфіну, Палати аудиторів, Спілки бухгалтерів України.
6. Використовувати міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) для підвищення прозорості звітності, особливо якщо підприємство має іноземних партнерів.
7. Формувати «антикризові пакети» документів – акти втрат, інвентаризаційні описи, договори про благодійну допомогу.

Бухгалтерський облік у період воєнного стану – це не просто інструмент контролю, а система забезпечення життєздатності підприємства.

Роль бухгалтера в сучасних умовах розширюється: він стає радником, аналітиком, координатором і гарантом фінансової безпеки.

Своєчасне відображення операцій, правильне оформлення гуманітарної допомоги, точна звітність і прозорий документообіг сприяють відновленню довіри до бізнесу, залученню інвестицій та міжнародної допомоги.

Таким чином, бухгалтер у воєнний час – це не лише зберігач цифр, а й стратегічний партнер у збереженні економічної стійкості держави.

Література

1. Патута М., Шматковська Т. Особливості бухгалтерського обліку в умовах воєнного стану в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2022. №4(77). С. 53-63.

Сінько К.І.,

здобувачка 2 курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ Й ОПОДАТКУВАННЯ ПІД ВПЛИВОМ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ, ВОЄННОГО СТАНУ ТА ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Прискорена діджиталізація стає не лише трендом, а й нагальною потребою, що забезпечує гнучкість та оперативність в умовах воєнного стану, який, у свою чергу, вимагає швидких адаптивних рішень для підтримки економіки та оцінки збитків. Одночасно євроінтеграційні процеси зумовлюють необхідність гармонізації національних стандартів з міжнародними. Трансформація методологічних підходів до організації бухгалтерського обліку на підприємствах охоплює такі ключові аспекти:

1) Автоматизація облікових процесів. Спеціалізовані програмні засоби, засновані на цифрових технологіях, виступають важливим інструментом для автоматизації та оптимізації облікових процесів і операцій у сучасному економічному середовищі. Вони здатні ефективно забезпечувати такі завдання, як реєстрація фінансових транзакцій, обчислення заробітної плати, нарахування податків, складання первинної документації та формування звітності. У межах українського ринку широко використовуються різноманітні програмні рішення

для автоматизації бухгалтерського обліку. До найпоширеніших належать BAS Бухгалтерія, М.Е.DOC, Master Бухгалтерія тощо. Крім того, значну популярність набирають онлайн-платформи, які не потребують встановлення програмного забезпечення на локальні комп'ютери, такі як Облік SaaS, Dilovod, Bookkeeper та інші. Такі сервіси сприяють зручному збереженню фінансових даних, систематизації аналітичної інформації та забезпечують оперативний доступ до архівів фінансових операцій, що є критично важливим для проведення комплексного аналізу в майбутньому.

2) Використання штучного інтелекту. Завдяки застосуванню алгоритмів штучного інтелекту стало можливим автоматизувати рутинні та чітко структуровані процеси. Ці алгоритми здатні аналізувати фінансові дані, визначати тенденції, формувати звіти, надавати аналітичні інтерпретації та генерувати рекомендації для оптимізації конкретних процесів і господарських операцій. Основними сферами впровадження штучного інтелекту є управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, регулювання грошових потоків, автоматизація облікових записів і контроль витрат. Такі технології не лише спрощують виконання щоденних завдань, але й суттєво підвищують ефективність формування фінансової звітності, проведення інвентаризації, аудитів та розрахунків з податковими зобов'язаннями. Окрім цього, штучний інтелект може використовуватись для обробки інформації та вирішення різноманітних управлінських завдань: побудови моделей для аналізу динаміки даних, формування прогнозів, організації процесу закупівель тощо.

3) Електронний документообіг і використання хмарних сервісів. Традиційна система документообігу на паперових носіях є трудомісткою, бо супроводжується численними труднощами під час пошуку, обробки та погодження інформації. Вона також потребує значних людських ресурсів і характеризується високими ризиками, пов'язаними з можливістю втрати документів.

4) Інтеграція великих даних. Інтеграція великих даних є ключовим інструментом сучасного аналізу інформації. BigData охоплює сукупність технологій і методів, що дозволяють ефективно обробляти величезні обсяги даних, отриманих із різноманітних джерел, як структурованих, так і

неструктурованих. Завдяки таким можливостям можна аналізувати значні масиви інформації, зібраної як із внутрішніх, так і зовнішніх джерел, включно з даними про господарські операції. Технології BigData знаходять широке застосування у сферах управлінського обліку, фінансової звітності, управління ризиками та аналізу контрактів. Це відкриває нові перспективи для прогнозування фінансових результатів, аналізу тенденцій та підтримки прийняття стратегічно важливих рішень, підвищуючи ефективність і конкурентоспроможність організацій [2].

Отже, трансформація бухгалтерського обліку та системи оподаткування під впливом діджиталізації, воєнного стану та інтеграційних процесів підвищує ефективність і прозорість фінансової інформації. Основні тенденції включають широкомасштабну автоматизацію, використання штучного інтелекту для аналізу даних, впровадження електронного документообігу, використання хмарних технологій та обробку великих масивів даних для управління й оцінки ризиків. Перспективи охоплюють гармонізацію з міжнародними стандартами, підвищення кваліфікації фахівців та створення інтегрованих інформаційних систем для посилення довіри до фінансової звітності й економічної стабільності.

В умовах військового стану централізована база даних щодо обліку та оподаткування є одним з ключових інструментів ефективного управління фінансовою діяльністю країни [1].

Діджиталізація дозволяє підвищити точність, оперативність та прозорість інформації за рахунок автоматизації процесів, використання інформаційних технологій та цифрових інструментів, програмного забезпечення, запровадження хмарних сервісів та онлайн-платформ, що розширюють доступність даних для всіх зацікавлених. Інтеграційні процеси у рамках регіональних та глобальних економічних об'єднань створюють нові вимоги до стандартизації облікових та податкових процедур, забезпечення міждержавної сумісності даних, інтеграцію інформаційних систем та удосконалення методологій оподаткування, що стимулює необхідність перегляду теоретичних основ та практичних підходів до обліку та оподаткування, зміцнює роль інформаційних технологій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств і державної ефективності та визначає перспективні напрями розвитку професійної діяльності бухгалтерів і податківців.

Література

1. Балашов Г.Б., Федорчак О.Є. Принципи обліку та оподаткування в умовах військового стану. *Economics: time realities*. 2024. №1(71). С. 96-103.
2. Мороз А. О. Трансформація бухгалтерського обліку під впливом розвитку цифрових технологій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 2. С. 413 - 419.

Деляєва В.В., Зварич С.А.,

здобувачі I курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ ОФШОРНИХ ЮРИСДИКЦІЙ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОЇ ПОДАТКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ ПІСЛЯ 2022 РОКУ

Сучасна світова економіка характеризується високим рівнем мобільності капіталів, що створює передумови для масштабної податкової конкуренції між державами. Офшорні юрисдикції, які протягом десятиліть забезпечували податкову оптимізацію транснаціональних корпорацій, сьогодні виступають не лише економічним, а й політичним фактором глобальної фінансової стабільності. В Україні проблема деофшоризації загострилася після 2022 року внаслідок структурних зрушень у зовнішньоекономічних зв'язках, переходу до воєнної економіки та необхідності відновлення бюджетної спроможності держави [11].

За даними НБУ [1], обсяг інвестицій з країн, що мають ознаки офшорних юрисдикцій (Кіпр, Нідерланди, Британські Віргінські острови, Беліз), у 2021 році перевищував 35% загального обсягу ПІІ, тоді як у 2023 році цей показник скоротився до 22%. Таке зниження не є свідченням деофшоризації, а радше результатом ротації фінансових потоків у межах корпоративних структур. Український бізнес, особливо в ІТ- та агропромисловому секторах, продовжує використовувати схеми “quasi-offshore” через юрисдикції ЄС (Естонія, Ірландія,

Люксембург), що формально відповідають вимогам прозорості, але фактично зберігають низьке податкове навантаження.

Після 2022 року держава почала формувати нормативну базу, яка поступово інтегрує міжнародні стандарти податкової прозорості [9]. У цьому контексті ключовими є імплементація Плану дій BEPS [5], приєднання до Common Reporting Standard (CRS), а також зміни до Податкового кодексу України, зокрема у сфері контрольованих іноземних компаній (КИК). Закон № 466-IX від 16 січня 2020 року [3], який набрав практичного значення після 2022 року, заклав основу механізму податкового контролю за нерезидентними структурами українських бенефіціарів. Однак ефективність його реалізації залишається низькою через відсутність повного автоматизованого обміну податковими даними та недосконалість адміністрування.

Міжнародні механізми регулювання офшорів, такі як BEPS, CRS, FATF та GloBE [6], формують нову архітектуру податкової справедливості. Для України ключовим викликом є не лише технічна імплементація цих стандартів, а й адаптація до них у структурі державних фінансів. За оцінками МВФ [7], потенційні втрати України від ерозії податкової бази становлять до 2,5% ВВП щорічно. В умовах воєнного бюджету це еквівалент понад 100 млрд. грн коштів, які могли б спрямовуватися на оборону та відновлення інфраструктури.

Особливого значення набувають питання корпоративного оподаткування. До 2022 року офшорні схеми були переважно інструментом легальної оптимізації через роялті, трансфертне ціноутворення та дивідендні платежі. Після 2022 року спостерігається зсув акценту на “захисні” схеми, збереження активів за межами України для уникнення ризиків воєнних втрат. Це створює парадокс: замість повернення капіталу у вітчизняну економіку спостерігається подальший витік у юрисдикції зі стабільною правовою системою. Така динаміка суперечить цілям фінансової мобілізації держави та ставить під сумнів можливість внутрішнього реінвестування.

Водночас міжнародна податкова конкуренція набуває нових форм. Після впровадження Глобального мінімального податку (Pillar Two) на рівні 15%, Україна опинилася перед дилемою: або підтримувати власну податкову

конкурентоспроможність шляхом зниження ставок для стратегічних секторів, або втратити привабливість для міжнародного капіталу. Досвід Польщі та Румунії свідчить, що компромісним рішенням є створення спеціальних податкових режимів з умовною “білістю”, коли збереження пільг супроводжується повною прозорістю звітності [10].

Фінансово-економічна ефективність українських антиподаткових заходів залишається обмеженою. За даними Міністерства фінансів України [2], податкові надходження від компаній, що мають іноземних засновників, зросли лише на 8% за 2023 рік, тоді як очікувалося не менше 20%. Це свідчить про збереження масштабних схем “перенесення прибутку” через внутрішньо-групові розрахунки. Недостатній рівень координації між ДПС, НБУ та Мін’юстом ускладнює контроль за трастовими структурами та номінальними власниками активів, що залишаються “сірими зонами” податкової системи.

Економічні процеси, запущені через офшоризацію, мають системний характер. Вони проявляються у трьох площинах: фіскальній, інвестиційній і структурній. У фіскальній площині проявляється зниження податкової бази та перерозподіл податкового навантаження на внутрішніх виробників. В інвестиційній формування “кола замкненого капіталу”, коли українські підприємства реінвестують власні кошти через іноземні холдинги. У структурній відтік високотехнологічного бізнесу в юрисдикції з передбачуванішим податковим режимом, що гальмує формування вітчизняного інноваційного сектору.

На правовому рівні спостерігається часткове посилення контролю. Зокрема, після ухвалення Закону №2970-IX [4] Україна наблизилася до стандартів Директиви ATAD II ЄС [8] у частині контрольованих іноземних компаній. Водночас практичне застосування залишається вибіркоким. Судова практика щодо податкових спорів із нерезидентними структурами формується нерівномірно, а суди часто демонструють фіскальну обережність замість економічної аналітики. Відсутність узгодженої методики визначення бенефіціарного власника доходу призводить до правової невизначеності у сфері міжнародного оподаткування.

У цьому контексті варто розглядати два кейсові напрями. Першим є ІТ-сектор, де компанії на кшталт умовної “SoftUA” переорієнтовують операційну діяльність у Польщу або Естонію, використовуючи податкову резидентність для мінімізації ризиків подвійного оподаткування. Другим є агропромисловий холдинг “AgroInvest”, який після 2022 р. переніс торговельну логістику до Кіпру, залишаючи виробничу частину в Україні. Кейси демонструють, що питання не лише у ставках, а в довірі до інституцій та передбачуваності податкового режиму.

Перспективи регулювання офшорних юрисдикцій для України залежать від здатності держави поєднати контроль і стимулювання. Повна заборона чи надмірна фіскалізація призведе до втрати конкурентності. Рациональніше застосовувати комбіновану модель: податкові стимули для повернення капіталу, але з жорсткими вимогами до звітності та прозорості структури власності. Необхідним є створення єдиного реєстру іноземних компаній, пов’язаних з українськими бенефіціарами, інтегрованого з системою CRS.

Проблематика регулювання офшорів в Україні після 2022 року полягає не лише у дефіциті законодавчих інструментів, а у відсутності комплексного економіко-правового бачення податкової справедливості. Ефективна деофшоризація потребує синхронізації фіскальної політики, судової практики та міжнародних зобов’язань. Без цього будь-яка спроба контролю залишатиметься формальною, а податкова база ерозованою.

Література

1. Національний банк України. Звіт про платіжний баланс та зовнішню позицію України за 2021–2023 роки. Київ: НБУ, 2024.
2. Міністерство фінансів України. Аналітичний звіт про стан податкових надходжень за 2023 рік. Київ: Мінфін, 2024.
3. Закон України № 466-IX від 16 січня 2020 р. «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення адміністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей».
4. Закон України №2970-IX від 20 березня 2023 р. «Про внесення змін щодо імплементації міжнародних стандартів оподаткування контрольованих іноземних компаній».

5. OECD. Addressing Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) Action Plan. Paris: OECD Publishing, 2015.
6. OECD. Global Anti-Base Erosion (GloBE) Rules: Pillar Two Implementation Framework. Paris: OECD, 2023.
7. IMF Fiscal Affairs Department. Revenue Mobilization and International Tax Coordination in Transition Economies. Washington, D.C.: IMF, 2024.
8. European Commission. Anti-Tax Avoidance Directive (ATAD I–II). Official Journal of the European Union, 2016–2020.
9. Transparency International Ukraine. Аналіз прозорості податкових структур українського бізнесу. Київ, 2023.
10. Мельник М. І., Лановий В. Т. Офшорні зони в системі світової економіки: тенденції та наслідки для України. Київ: КНЕУ, 2022.
11. Гринчишин Я. Міжнародна податкова конкуренція та виклики деофшоризації: український контекст. // Вісник економічної науки України. 2023. №3. С. 112–118.

Кравчук С.О.,

здобувачка I курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ПРОБЛЕМИ ТІНЬОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ШЛЯХИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ ЗАСОБАМИ СУЧАСНОГО ОБЛІКУ Й АНАЛІТИКИ

Тіньова економіка є складним і багатограним соціально-економічним явищем, яке супроводжує розвиток будь-якої держави, незалежно від рівня її економічного добробуту. Її сутність полягає у здійсненні господарської діяльності поза межами офіційного обліку, звітності та контролю з боку державних органів. Основними формами прояву тіньової економіки є ухилення від оподаткування, виплата заробітної плати «у конвертах», контрабанда, фіктивне підприємництво, неофіційна зайнятість, підробка фінансових документів і ведення подвійного бухгалтерського обліку [1].

В Україні масштаби тіньового сектору залишаються критичними для стабільного функціонування економіки. За оцінками експертів, рівень тінізації може сягати 30–40 % від валового внутрішнього продукту [2]. Це означає, що значна частина економічних ресурсів залишається поза системою державного контролю, що призводить до зменшення податкових надходжень, спотворення статистичних показників, недовіри інвесторів та погіршення соціально-економічної стабільності. Водночас тіньова економіка створює нерівні умови для бізнесу, адже чесні підприємці зазнають додаткових витрат порівняно з тими, хто діє поза правовим полем [3].

Головними причинами розвитку тіньових процесів є надмірне податкове навантаження, складність нормативно-правового регулювання, низький рівень фінансової культури, недовіра до державних інститутів і корупційні ризики [4]. Крім того, недосконалість системи бухгалтерського обліку й аудиту дозволяє суб'єктам господарювання приховувати реальні фінансові результати діяльності. У таких умовах особливе значення набуває модернізація обліково-аналітичних механізмів, здатних забезпечити прозорість економічних процесів та оперативне виявлення порушень.

Сучасні засоби бухгалтерського обліку й аналітики відіграють ключову роль у мінімізації тіньової економіки. Передусім йдеться про впровадження цифрових технологій: електронного документообігу, автоматизованих систем обліку, інтегрованих баз даних між податковими, фінансовими та банківськими структурами [5]. Цифровізація фінансової звітності (зокрема, через запровадження стандарту XBRL) сприяє унеможливленню маніпуляцій з даними, підвищує точність аналітичних показників і зменшує ризик людського фактору при обробці інформації [6].

Важливою складовою протидії тіньовим схемам є розвиток аналітичних технологій на основі Big Data та штучного інтелекту. Використання таких інструментів дозволяє відстежувати нетипові фінансові операції, виявляти закономірності в рухах коштів і формувати профілі ризикованих підприємств [7]. Системи фінансового моніторингу здатні автоматично визначати підозрілі

операції, що свідчить про підвищення ефективності контролюючих органів без надмірного втручання в діяльність бізнесу.

Не менш важливим напрямом є вдосконалення системи внутрішнього контролю на підприємствах. Запровадження стандартів корпоративного управління, політики комплаєнсу, внутрішнього аудиту та етичних кодексів сприяє підвищенню відповідальності керівництва й персоналу за достовірність облікових даних. Крім того, сучасний бухгалтер має виступати не лише виконавцем технічних функцій, а й аналітиком, здатним прогнозувати наслідки управлінських рішень та попереджати фінансові ризики.

Важливою передумовою мінімізації тіньової економіки є підвищення фінансової грамотності населення. Коли громадяни усвідомлюють важливість сплати податків, легального працевлаштування та прозорості фінансових відносин, формується культура економічної відповідальності. Саме поєднання державного контролю з освітніми ініціативами створює підґрунтя для сталого розвитку економіки.

Таким чином, ефективна боротьба з тіньовою економікою неможлива без глибокої інтеграції сучасних обліково-аналітичних технологій у систему державного управління та корпоративного сектору. Використання електронного обліку, аналітики даних, автоматизованих систем контролю й аудиту, підвищення фінансової культури населення – це комплексний шлях до зменшення масштабів тінізації. Застосування інноваційних рішень в обліку дає можливість не лише виявляти тіньові операції, а й запобігати їх виникненню, формуючи економіку довіри, відкритості та стабільності.

Література

1. Міністерство економіки України. *Оцінка рівня тіньової економіки в Україні у 2023 році*. Київ, 2024. 48 с.
2. Шкляр А. І. Причини та наслідки тіньової діяльності підприємств. *Економічний вісник*. 2021. №4. 85–90 с.
3. Кузьменко О. В., Касьяненко В. В. Цифровізація обліку: проблеми та перспективи. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2022. №6. 60–67 с.

4. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. *Впровадження XBRL в Україні: результати та виклики*. Київ, 2023. 56 с.
5. Пилипенко І. І. Внутрішній аудит і корпоративна етика як інструменти протидії тіньовій економіці. *Облік і фінанси*. 2020. №9. 44–49 с.
6. Савчук О. В. Фінансова грамотність як чинник легалізації економічних процесів. *Соціально-економічні проблеми сучасності*. 2022. №2. 28–33 с.
7. Коломієць С. В. Інноваційні технології обліку як засіб зниження тінізації економіки. *Економіка та держава*. 2023. №11. 56–61 с.

Павлюченко Д.М.,

здобувачка I курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

РОЛЬ ПОДАТКІВ У ФОРМУВАННІ ДОХОДІВ ДЕРЖАВИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Податки відіграють ключову роль у формуванні доходів держави, адже саме вони становлять основне джерело фінансового забезпечення виконання нею своїх функцій. Доходи Державного бюджету за бюджетною класифікацією поділяються на такі основні категорії: податкові надходження, неподаткові надходження, офіційні трансферти, доходи від операцій з капіталом та державні цільові фонди [1]. Саме від ефективності податкової системи залежить рівень соціально-економічного розвитку країни, фінансування суспільно важливих сфер, таких як освіта, охорона здоров'я, оборона, соціальний захист населення.

Податкові надходження становлять найбільшу частину у структурі доходів Державного бюджету України. За офіційними даними станом на 1 жовтня 2025 року, їх обсяг склав 1 487 030,5 млн грн із загальної суми доходів 2 712 880,9 млн грн, що становить близько 55 % усіх бюджетних надходжень [4]. Такий показник підтверджує, що саме податки залишаються основним джерелом формування державних фінансів. Це свідчить про стійку роль фіскальної системи у підтримці

державної фінансової спроможності. Навіть в умовах війни та економічних викликів вона забезпечує реалізацію ключових програм розвитку.

Історично склалося, що податки відображають законне право держави на перерозподіл частини доходів населення та суб'єктів господарювання з метою забезпечення суспільних потреб. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності, яка триває у 2025 році, значення податкових надходжень лише посилюється. Саме завдяки їм держава має змогу фінансувати оборонну сферу, соціальні виплати, підтримку бізнесу та відновлення економіки.

Існує тісний зв'язок між ключовими макроекономічними показниками України та надходженням до бюджету, що суттєво впливає на реалізацію фінансової політики. Сталий розвиток держави напряду залежить від реформ у сфері державних фінансів, де одним із головних елементів є бюджет. Це набуває особливого значення в умовах бюджетної децентралізації. Державний бюджет виступає механізмом підтримки функціонування країни, забезпечуючи соціальне, культурне та економічне зростання. Окрім цього, він акумулює ресурси для вирішення ключових завдань розвитку та сприяє раціональному й цільовому використанню коштів. Водночас він стимулює заходи, спрямовані на збільшення надходжень до бюджетів різних рівнів.

На основі досвіду розвинених країн можна відзначити, що за умов позитивних економічних тенденцій поступово зростає ступінь централізації фінансових ресурсів через використання податкових інструментів. Ці процеси сприяють формуванню ресурсної основи для органів влади, які проводять активну політику стимулювання економічного розвитку, підтримують соціальну сферу, розвивають науку та вирішують ключові суспільні завдання.

Однак у країнах з низьким рівнем доходів населення і бізнесових суб'єктів, недостатньо високою податковою дисципліною, слабкою податковою культурою та значною часткою тіньової економіки фіскальна ефективність прямих податків залишається невисокою. Це обмежує можливості забезпечення державних видатків на необхідному рівні [3]. З огляду на важливість цих аспектів варто впроваджувати організаційно-методологічні підходи управління на всіх рівнях

для забезпечення своєчасного і повного надходження доходів, виконання запланованих видатків та ефективного моніторингу реалізації бюджетних планів.

Умови воєнного стану внесли нові виклики до процесу управління ресурсами. Державна політика була переорієнтована на оперативне перенаправлення коштів на військові цілі, а також на критично важливі соціальні й гуманітарні потреби. Ці заходи забезпечували життєзабезпечення населення, підтримку внутрішньо переміщених осіб і утримання базової інфраструктури у функціональному стані.

Внаслідок зниження надходжень через війну, ключову роль у забезпеченні фінансування пріоритетних витрат відіграла міжнародна допомога. Завдяки їй вдалося здійснити своєчасну виплату пенсій, соціальних допомог, заробітної плати працівникам медичних і освітніх галузей, а також забезпечити фінансування оборонної сфери, безпеки, охорони здоров'я та інших критично важливих напрямів [2].

Таким чином, роль податків у формуванні доходів держави виходить далеко за межі простого фіскального інструменту - вони виступають механізмом економічного регулювання, соціальної рівноваги та гарантією сталого розвитку країни. Ефективна податкова політика має залишатися одним із головних пріоритетів державного управління, адже від неї залежить не лише фінансова стійкість, а й добробут громадян та майбутнє економіки України.

Література

1. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI : станом на 4 лип. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
2. Роман К.Ю. Формування доходів державного бюджету України в умовах воєнного стану : кваліф. робота магістра зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2025. – 82 с.
3. Сковорода А., Аверкина М. Роль податків у формуванні доходів державного бюджету України. Молодий вчений. 2024. Вип. 2 (126). С. 80-85.
4. Доходи державного бюджету України за статтями доходів у 2025 р. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/>.

Протеняк С.Є.,
здобувачка 2 курсу
факультету судового та міжнародного права,
Національний університет «Одеська юридична академія»

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан, створює унікальні умови для бухгалтерського обліку. Підприємства стикаються з необхідністю швидко реагувати на зміни в законодавстві, які спрямовані на полегшення бізнес-процесів, але водночас вимагають підвищеної уваги до деталей [6]. Основні проблеми включають оцінку впливу воєнних подій на активи, коригування податкових зобов'язань та перехід до віддаленого ведення обліку.

У 2025 році законодавство щодо бухгалтерського обліку зазнало кількох важливих оновлень, спрямованих на адаптацію до воєнних реалій. Зокрема, уряд схвалив проєкт змін до Закону «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», який вводить нові вимоги до звітності, включаючи елементи сталого розвитку для великих компаній [3]. Це означає, що бухгалтери тепер мусять інтегрувати не тільки фінансові показники, але й дані про екологічний та соціальний вплив діяльності підприємства. Такі нововведення допомагають бізнесу краще планувати довгострокові стратегії, але вимагають перегляду облікових політик. Крім того, продовження воєнного стану впливає на строки подання звітності можна відкласти, але це не звільняє від обов'язку точно фіксувати всі операції [6]. Принципи обліку, такі як обережність і суттєвість, набувають нового значення – бухгалтери рекомендують створювати додаткові резерви під можливі збитки від воєнних дій, наприклад, через інфляцію чи перебої в постачаннях [4]. Оцінка здатності підприємства продовжувати безперервну діяльність: принцип безперервності діяльності ставиться під значний сумнів. Бухгалтери та керівництво зобов'язані ретельно оцінювати та розкривати вплив війни на здатність підприємства функціонувати, прогнозувати грошові потоки та виконувати зобов'язання.

У практиці це проявляється в регулярному перегляді балансу, де події після звітної дати оцінюються на предмет їх впливу на фінансовий стан. Загалом, ці зміни спонукають до більш гнучкого підходу, де традиційні методи поєднуються з сучасними інструментами для швидкої реакції на кризи. Ризики не обмежуються фізичним пошкодженням – крадіжки чи конфіскація в окупованих районах вимагають додаткових заходів контролю, таких як страхування та резервування коштів. У підсумку, ефективний облік основних засобів допомагає підприємствам зберігати фінансову стабільність, мінімізуючи несподівані втрати.

Одним з найскладніших завдань для бухгалтерів є ведення обліку основних засобів. У 2025 році нормативи дозволяють спрощувати процедури списання пошкодженого майна: замість повної експертизи достатньо актів огляду, особливо в зонах ризику [2]. Це полегшує роботу, але вимагає ретельного документування, щоб уникнути податкових претензій. Зміни в порядку ліквідації активів під час воєнного стану призупиняють деякі вимоги до вартості майна, дозволяючи швидше реагувати на втрати [4]. Рекомендується застосовувати прискорену амортизацію для активів у небезпечних регіонах, враховуючи скорочений термін їх корисного використання. Практично, це означає регулярні інвентаризації з використанням мобільних додатків для фіксації стану майна в реальному часі.

Оподаткування в умовах воєнного стану у 2025 році включає низку послаблень, які полегшують навантаження на бізнес. Зокрема, збільшено ліміт на благодійні витрати до 8% для допомоги армії, що дозволяє оптимізувати податки на прибуток [6]. Бухгалтери мають точно фіксувати такі операції, щоб вони відповідали нормам і не призводили до штрафів [3]. Фінансова звітність тепер повинна розкривати воєнні ризики, включаючи оцінку зобов'язань і резервів під можливі збитки. У контексті валютних обмежень, бухгалтери рекомендують використовувати електронні системи для відстеження транзакцій, щоб уникнути порушень. Загалом, ці адаптації дозволяють бізнесу фокусуватися на виживанні, але вимагають від бухгалтерів глибокого розуміння норм для правильного відображення в звітах.

Цифровізація стає невід'ємною частиною бухгалтерського обліку в воєнний час, дозволяючи вести документацію віддалено та мінімізувати ризики втрати

паперів. У 2025 році рекомендується впроваджувати хмарні платформи, такі як спеціалізоване ПЗ для автоматизації розрахунків амортизації чи податків [5]. Це не тільки прискорює процеси, але й знижує витрати на 15-25% завдяки оптимізації рутинних завдань. Однак, з ростом кіберзагроз, бухгалтери мусять забезпечувати захист даних через двофакторну аутентифікацію та регулярні резервні копії. У цілому, цифрові інструменти перетворюють облік з реактивного на проактивний, сприяючи стійкості бізнесу.

Отже, бухгалтерський облік в умовах воєнного стану у 2025 році вимагає від фахівців не тільки знання норм, але й креативного підходу до адаптації. Законодавчі зміни, фокус на цифровізації та ретельний контроль ризиків дозволяють підприємствам зберігати стабільність і планувати відновлення [1]. Перспективи включають інтеграцію міжнародних стандартів після війни, з акцентом на сталий розвиток.

Література

1. Воєнний стан продовжили до 3 лютого 2026 року: що має врахувати бухгалтер. URL: <https://7eminar.ua/news/6898-vojennii-stan-prodovzeno-do-7-serpnya-2025-roku-shho-maje>
2. Кротик А. Організація та ведення військового обліку-2025 – процес без штрафів. URL: https://buh.ligazakon.net/aktualno/15069_organizatsiya-ta-vedennya-vyskovogo-obliku-2025-protses-bez-shtrafv
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV–ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
4. Прокопова О.М., Кудлаєва Н.В. Бухгалтерський облік в умовах воєнного стану: ключові характеристики та проблемні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. №9-10. 2022. С. 38-43.
5. Панійван К.Є. Бухгалтерський облік у ФОП в Україні: виклики та перспективи в умовах сучасних змін. 2025. №1 (111). С. 81-86.
6. Січень-2025: що очікувати бухгалтеру. URL: <https://7eminar.ua/news/3235-sicen-2025-shho-ocikuvati-buxgalteru>.

Терещина А.С.,
здобувачка I курсу
факультету судового та міжнародного права,
Національний університет «Одеська юридична академія»

АВТОМАТИЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРЕВАГИ ДЛЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Для малого бізнесу, де кожен ресурс є критично важливим, автоматизація бухгалтерського обліку стає не просто трендом, а необхідністю для виживання та масштабування. Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення обіцяє значне підвищення точності та швидкості обробки даних, дозволяючи власникам сфокусуватися на стратегічному розвитку. Однак цей перехід супроводжується низкою системних викликів, від початкових інвестицій та навчання персоналу до забезпечення кібербезпеки. У наших тезах ми проаналізуємо ключові переваги, які цифровізація надає малому підприємству, а також окреслимо практичні виклики та шляхи їх ефективного подолання.

Основна перешкода на шляху автоматизації бухгалтерського обліку малих підприємств — це гостра нестача фінансових ресурсів для придбання та подальшого супроводу якісного програмного забезпечення [1].

Брак коштів на придбання якісного програмного забезпечення для автоматизації обліку породжує додаткові витрати та ризики. По-перше, стандартні конфігурації рідко враховують специфіку малого бізнесу, вимагаючи дорогівартісного доопрацювання або розробки індивідуальної версії. По-друге, необхідні витрати часу та коштів на навчання працівників. Хоча підприємство може зекономити на навчанні, це прямо призводить до зростання кількості бухгалтерських помилок і ризику некоректної роботи самої програми. Втім, інвестиції у навчання можуть бути компенсовані в довгостроковій перспективі за рахунок скорочення штату облікових працівників після успішного впровадження автоматизації.

Український ринок пропонує малому бізнесу низку ключових систем автоматизації, таких як BAS Бухгалтерія, Галактика та ІС-ПРО. Ці програмні

продукти мають спільні критично важливі переваги, зокрема надійний захист інформації, можливість одночасного ведення обліку кількох підприємств та оперативне оновлення відповідно до актуальних змін у законодавстві.

Розвиток автоматизації бухгалтерського обліку тісно пов'язаний із використанням хмарних технологій. Згідно з дослідженнями сучасних українських науковців, цифровізація бухгалтерського обліку дозволяє малому бізнесу не лише автоматизувати рутинні операції, а й значно підвищити прозорість фінансової інформації, оперативність управлінської звітності та загальну ефективність фінансового контролю [3]. Особливу роль у цьому процесі відіграють хмарні рішення, які забезпечують гнучкість доступу до даних, зменшення витрат на ІТ-інфраструктуру та високу швидкість оновлення програмного забезпечення.

На ринку існує значна кількість інтернет-сервісів, які пропонують дистанційне вирішення облікових завдань.

Наприклад, сервіс «iforma» дозволяє цілодобово готувати та подавати електронну звітність в режимі онлайн, перевіряючи її перед переадресацією до державних установ (причому подання звітності до ДПС для власників ЕЦП часто є безкоштовним) [2].

Інший приклад — «iFin», який є багатофункціональним хмарним сервісом, діяльність якого розгортається у двох основних напрямках. По-перше, він забезпечує подачу звітності до контролюючих органів. По-друге, його підсистема «Бухгалтерія» дозволяє комплексно автоматизувати внутрішні процеси, включаючи складський облік (з автоматичним розрахунком амортизації основних засобів) та кадровий облік (розрахунок зарплати, відпускних і податків через персональний календар). Крім того, сервіс підтримує пакетне створення бухгалтерських документів з автоматичним заповненням реквізитів та надає можливість організації електронного документообігу з партнерами [2].

Використання автоматизованих систем обліку формує для малого бізнесу комплекс економічних та управлінських переваг, що підвищують його конкурентоспроможність та стійкість. Насамперед, відбувається підвищення достовірності облікових даних шляхом мінімізації впливу суб'єктивного фактора

та автоматичної валідації введеної інформації, що знижує ймовірність виникнення податкових та фінансових помилок.

Водночас, застосування таких систем забезпечує істотну економію робочого часу, який раніше витрачався на рутинні та повторювані операції (наприклад, введення первинних документів або розрахунків податкових зобов'язань), сприяючи оптимізації операційних витрат та потенційному скороченню штату облікового персоналу. Критично важливою є також функція оперативного формування управлінської звітності, що дозволяє власникам бізнесу своєчасно отримувати актуальні аналітичні зрізи щодо фінансових потоків, заборгованостей та рентабельності, підтримуючи таким чином швидкість та обґрунтованість стратегічних рішень. Нарешті, завдяки автоматизованому оновленню програмного забезпечення відповідно до змін у законодавстві, забезпечується високий рівень комплаєнсу (відповідності нормативним вимогам), знижуючи фінансові ризики, пов'язані зі штрафними санкціями.

Література

1. Мурашко І.С. Проблеми автоматизації бухгалтерського обліку малих підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 1(01). С. 62-65.
2. Співак С., Панчишин Д., Скочиляс М., Яремчук К. Діджиталізація процесу бухгалтерського обліку. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. № 2(25). С. 113-119.
3. Selivanova N. M., Kalabina V. O., Minzhyrian N.I. Digitalization of Accounting and Financial Reporting in Ukraine. Review article. *Economics: Time Realities*, № 4(74), 2024. С. 89-94.

СЕКЦІЯ 4.
ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА РІШЕННЯ

Карлін М.І.,
*д.е.н., професор, професор кафедри фінансів,
Волинський національний університет імені Лесі Українки*

Чжишань Лінь,
*здобувач освітнього ступеня «доктор філософії»
зі спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок,
Волинський національний університет імені Лесі Українки*

**НЕОБХІДНІСТЬ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ
ГРОМАДЯН ЯК ІНВЕСТИТОРІВ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ**

Виходячи з економічних функцій держави у демократичних країнах публічні фінанси повинні виконувати наступні функції: 1) функцію алокації; 2) функцію перерозподілу; 3) стабілізаційну функцію. Зміст функції алокації полягає у забезпеченні фінансовими ресурсами держави та місцевих органів влади та самоврядування, щоб вони належним чином виконували свої завдання. Розподільча функція публічних фінансів характеризує процеси перерозподілу фінансових ресурсів в суспільстві на користь держави та місцевих органів самоврядування, державного сектору, малозабезпечених верст населення тощо. Стабілізаційна функція публічних фінансів забезпечує оптимальний розвиток суспільства за допомогою використання таких інструментів, як державні та місцеві податки та збори, державні та місцеві видатки.

В Україні виконанню цих функцій публічними фінансами можуть допомогти інвестиції домогосподарств, але вони поки до цього неналежним чином залучені державою та місцевими органами самоврядування. Крім того, недостатня фінансова грамотність приватних інвесторів часто призводить до вкладення їх коштів у сумнівні інвестиційні проєкти та шахрайські фінансові схеми, насамперед у так звані фінансові піраміди. Недовіру приватних інвесторів до

фінансового ринку України провокують наступні фактори: недосконалість ефективного механізму захисту прав споживачів та кредиторів; низький рівень розвитку інституційних інвесторів; обмеженість фінансових інструментів; складність процедур реструктуризації; необізнаність роздрібного інвестора; відсутність належних пруденційних вимог та регулювання ринку небанківських фінансових послуг; недосконалість податкового законодавства; обмеження валютного законодавства. Все це вимагає підвищення фінансової грамотності населення в Україні.

Сьогодні провідні країни світу, зокрема США, Великобританія, Канада, Нідерланди, Австралія, Нова Зеландія, спрямовують багато зусиль на підвищення фінансової грамотності населення. Найкращі практики об'єднуються під егідою потужних міжнародних організацій: Світового Банку, Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) та ін. Так, у 2003 р. ОЕСР запровадила міжурядовий проєкт, спрямований на покращення стандартів фінансової грамотності шляхом розробки універсальних принципів фінансової грамотності.

Формування фінансово грамотної особистості визначається як процес, в результаті якого отримані фінансові знання призводять до змін в фінансовій поведінці населення, які дозволяють приймати більш ефективні та зважені фінансові рішення, які призведуть до збільшення їхнього власного фінансового капіталу. Беручи до уваги позитивний зарубіжний досвід та сучасні українські реалії, вважаємо, що для підвищення рівня фінансової грамотності українських інвесторів необхідно більш активно використовувати засоби масової інформації, Інтернет, можливості дистанційного управління.

Водночас, у розвинутих країнах, як і в Україні, ряд громадян періодично вкладають свої кошти у сумнівні фінансові структури з швидкими й надвеликими прибутками. Так, відомою є фінансова структура «МММ», яка нанесла збитки мільйонам громадян колишнього Радянського Союзу. Тому державним чинникам необхідно приділити велику увагу підвищенню фінансової грамотності громадян, щоб не допускати подібні випадки ірраціональної поведінки громадян. Крім того, держава повинна не випускати на фінансовий ринок структури, які займаються

наданням так званих «швидких грошей», оскільки їх позичальники змушені сплачувати надвисокі відсотки за отримані короткострокові позики.

За різними оцінками експертів, українці вдома («під подушкою») зберігають від 50 до 100 млрд дол США, яких дуже не вистачає для розвитку вітчизняної економіки. Однією з причин цього є те, що українські громадяни бояться потрапити в складні життєві ситуації, оскільки в Україні йде війна і краще мати готівку мати постійно мати під рукою. Тому індивідам треба звернути увагу на ефективну стратегію розподілу своїх заощаджень, пропоновану експертами: розподіл коштів між 2-3 основними валютами у співвідношенні 50-60 % долар США, 30-40 % євро, 10-15 англійський фунт стерлінгів; регулярний моніторинг економічних показників діяльності тих фінансових структур, куди вкладені власні кошти; врахування особистих потреб та географії майбутніх витрат; використання професійних послуг працівників обмінних пунктів для оптимізації курсів валют.

Фінансова поведінка населення є ключовим поняттям у формуванні належного рівня добробуту. Під фінансовою поведінкою домогосподарств розуміємо систему дій, пов'язану з акумулюванням та перерозподілом фінансових ресурсів за допомогою фінансових інструментів із метою задоволення власних потреб. Важливо пам'ятати, що в структурі фінансової поведінки домогосподарств необхідно враховувати критерії раціонального розподілу доходів із метою задоволення власних поточних потреб. Держава ж за допомогою засобів, які сформовані в теорії підштовхування лауреатом Нобелівської премії з економіки Річардом Талером, повинна спрямовувати збереження населення в ті інструменти фінансового ринку, які вигідні як населенню, так і державі.

Література

1. Дубина М., Тарасенко А., Тарасенко О. Напрямки підвищення рівня фінансової грамотності домогосподарств в умовах діджиталізації сфери фінансових послуг. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-17>

2. Домбровська С. О. Сучасні методи формування фінансової грамотності населення України. *Освітня аналітика України*. 2022. № 3 (19). С. 5-14.

3. Карлін М. І., Стащук О. В., Борисюк О. В. Роль фінансів домогосподарств у функціонуванні фінансового ринку України: безпековий аспект. Причорноморські економічні студії. 2024. Вип. 90. С. 96-99.

Стащук О.В.,

д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ У ПРИЙНЯТТІ ФІНАНСОВИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах господарювання фінансова звітність виступає ключовим джерелом інформації для прийняття управлінських рішень щодо здійснення фінансової діяльності на підприємстві. Саме фінансова звітність відображає фінансовий стан, результати фінансової діяльності та рух грошових потоків, що дозволяє користувачам такої інформації – власникам підприємства, акціонерам, менеджерам, працівникам, інвесторам, кредиторам, контролюючим органам – оцінити ефективність функціонування підприємства та окреслити перспективи його розвитку в майбутньому.

Фінансова звітність підприємств в Україні складається з таких форм [1; 2]:

- Баланс – відображає структуру активів і пасивів організацій, дозволяє визначити їх ліквідність, платоспроможність та фінансову стійкість на певну дату;
- Звіт про фінансові результати – містить інформацію про доходи, витрати та фінансові результати суб'єктів господарювання, що дозволяє оцінити рентабельність їх фінансово-господарської діяльності;
- Звіт про власний капітал — відображає зміни у структурі власного капіталу підприємства, джерела його формування впродовж звітного періоду, а також напрями його розподілу;
- Звіт про рух грошових коштів — зміна залишку грошових коштів на підприємстві в розрізі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, дозволяє зробити висновки про якість управління підприємством на основі руху його грошових потоків;

- Примітки до річної фінансової звітності – забезпечують розшифровку окремих показників основних форм звітності та формують іншу додаткову інформацію, необхідну для достовірного тлумачення фінансової інформації.

Кожна з цих форм звітності має окреме аналітичне значення у процесі прийняття рішень. Нами систематизовано приклади фінансового рішення на підприємстві та інформація, яку можуть отримати користувачі фінансової звітності (фінансової інформації). Результати відображені у таблиці 1.

Таблиця 1

Використання фінансової звітності у прийнятті фінансових рішень на підприємстві

Приклад фінансового рішення	Користувачі фінансової інформації	Форма фінансової звітності	Інформація, що одержується зі звітності
Визначення обсягів дивідендних виплат	Інвестори, акціонери, менеджмент підприємства	Звіт про фінансові результати, Звіт про власний капітал	Чистий прибуток, нерозподілений прибуток, структура власного капіталу
Прийняття рішення про залучення позикових ресурсів	Фінансовий менеджер, кредитний експерт	Баланс, Звіт про фінансові результати, Звіт про рух грошових коштів, Звіт про власний капітал	Показники оцінювання кредитоспроможності підприємства
Оцінка інвестиційної привабливості	Потенційні інвестори	Баланс, Звіт про фінансові результати	Рентабельність активів, прибутковість власного капіталу, фінансова стійкість
Планування витрат і доходів	Фінансові менеджери	Звіт про фінансові результати, Звіт про рух грошових коштів	Обсяг доходів і витрат, операційний прибуток, структура грошових потоків
Визначення податкових зобов'язань	Податкові органи, бухгалтерія	Звіт про фінансові результати, Примітки до звітності	Обсяги прибутку, витрат, фінансових результатів за видами діяльності
Оцінка ризику банкрутства	Кредитори, аудитори, інвестори, фінансові менеджери	Баланс, Звіт про фінансові результати, Звіт про рух грошових коштів, Звіт про власний капітал	Коефіцієнти оцінки фінансового стану підприємства залежно від моделі оцінювання ймовірності банкрутства

Систематизовано автором [1; 2; 3]

Як бачимо з таблиці, фінансова звітність суб'єктів господарювання є основою для прийняття обґрунтованих фінансових рішень, оскільки забезпечує користувачів достовірною, повною та своєчасною інформацією про їх фінансовий

стан, результати діяльності й грошові потоки. Аналітичне значення фінансової звітності полягає у можливості комплексного оцінювання ефективності функціонування підприємства, виявлення фінансових ризиків, планування розвитку та формування стратегії управління капіталом.

Література

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення 15.10.2025)

2. Стащук О. В. Фінансова звітність підприємств : практикум для здобувачів освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024. 60 с.

3. Іванчук Н. В. Звітність підприємств : навчальний посібник. Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2021. 208 с.

4. Сторожук Т. М., Дружинська Н. С. Звітність підприємства : навчальний посібник. Ірпінь, 2024. 660 с.

Теслюк С.А.,

к.е.н., доцент кафедри фінансів

факультету економіки та управління,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Шевчук Р.М.,

здобувач 2 курсу магістратури

факультету економіки та управління,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ЇХ ВПЛИВ НА БАНКІВСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ

У сучасній науковій літературі поняття «фінансові технології» трактується по-різному, що зумовлено багатогранністю їх застосування та впливу на

економіку. У широкому розумінні фінансові технології - це сукупність методів, інструментів та інноваційних рішень, що використовуються у фінансовій сфері з метою оптимізації процесів, підвищення їхньої ефективності та зниження витрат. У більш вузькому значенні цей термін означає застосування сучасних інформаційних технологій у фінансовій діяльності, зокрема онлайн-банкінгу, мобільних додатків, цифрових платежів, блокчейну та інших інноваційних сервісів.

Історія розвитку фінансових технологій тісно пов'язана з еволюцією банківської сфери. Початковий етап розвитку фінтеху був зосереджений на покращенні платіжного сервісу та використанні технологій для здійснення переказів грошових коштів. Уже на цьому етапі впровадження інновацій дозволяло скоротити час транзакцій, знизити витрати та підвищити зручність користування фінансовими послугами [1].

Перший історичний етап, що тривав до кінця 1980-х років, характеризувався використанням аналогових технологій для передачі фінансових даних. До таких рішень належали телеграфні перекази, перші платіжні картки та системи електронних переказів SWIFT. На цьому етапі цифровізація була обмеженою, а основні технологічні інновації застосовувалися лише для автоматизації базових процесів у банках та міжбанківських системах.

Другий етап розвитку фінтеху охоплює період з 1990-х років до 2008 року і відзначається активним впровадженням технологій великими фінансовими гравцями. Саме тоді з'являються перші системи інтернет-банкінгу, онлайн-платежі та мобільні додатки, які дозволяють клієнтам дистанційно здійснювати фінансові операції. Цей період характеризується поступовою цифровізацією процесів та підвищенням рівня доступності фінансових послуг [2].

Третій етап, що розпочався після глобальної фінансової кризи 2008-2009 років і триває до сьогодні, відзначається активним розвитком стартапів у фінансовому секторі, поширенням мобільних платежів, криптовалют, блокчейн-технологій, RegTech та використанням штучного інтелекту для автоматизації банківських процесів. Саме цей період ознаменувався появою нових бізнес-моделей банків, переходом від відділень до цифрових платформ, а також

зростанням конкуренції між традиційними фінансовими установами та інноваційними FinTech-компаніями [3].

В Україні становлення фінансових технологій також пройшло кілька ключових етапів. Початок розвитку FinTech припав на появу перших платіжних систем та банківських карток. Згодом активно розвивався онлайн-банкінг, а з появою мобільних застосунків, таких як Приват24, monobank та інших, цифрові фінансові послуги стали доступними для широкого кола користувачів. Це сприяло зростанню фінансової інклюзії, підвищенню швидкості обслуговування клієнтів та появі нових каналів комунікації між банком і клієнтом [4].

Впровадження FinTech-сервісів сприяє підвищенню ефективності роботи банків, оптимізації внутрішніх процесів, скороченню витрат на утримання фізичних відділень та забезпечує персоналізоване обслуговування клієнтів на основі аналізу великих даних. Водночас активне використання технологій пов'язане з ризиками, серед яких кібербезпека, захист персональних даних та потреба у відповідному нормативному регулюванні.

Сучасні тренди розвитку фінансових технологій, такі як вбудовані фінанси, альтернативне фінансування, необанки, блокчейн та ESG-ініціативи, формують нові конкурентні переваги, сприяють цифровізації економіки та розширенню фінансових послуг для користувачів. FinTech відкриває нові можливості як для банків, так і для їхніх клієнтів, забезпечуючи доступність фінансових продуктів, швидкість транзакцій та широкий спектр сервісів, а також стимулює розвиток нових бізнес-моделей у національній економіці.

Таким чином, можна стверджувати, що фінансові технології є ключовим фактором трансформації банківського сектору, забезпечуючи цифровізацію процесів, підвищення ефективності, розвиток нових бізнес-моделей та створення умов для більшої фінансової інклюзії, одночасно формуючи нові виклики щодо безпеки та регуляторного забезпечення.

Література

1. Мазаракі А., Волосович С. FinTech у системі суспільних трансформацій. Вісник КНТЕУ. 2018. № 2. С. 5-18.

2. Стойко О. Я. Становлення та розвиток фінтех-бізнесу в Україні. Бізнес Інформ. 2020. 2 №505. С.384-392.

3. Кондрат І.Ю, Буртник М.І. Розвиток фінансових технологій та їх вплив на сучасну фінансову систему. URL: <https://surli.cc/hisdxu>.

4. Руденко З. М. Вплив розвитку ФінТех на банківський ринок в Україні. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. 2018. Вип. 2(130). С. 67-71.

Ульяницький А.О.,

здобувач третього рівня вищої освіти

кафедри економіки і торгівлі,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

МЕХАНІЗМИ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ ЦИФРОВОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Післявоєнне відновлення економіки України вимагає впровадження ефективних фінансових механізмів, здатних забезпечити цифрову трансформацію стратегічних галузей, зокрема харчової промисловості. Цифровізація є не лише інструментом підвищення продуктивності, а й чинником економічної безпеки, якості харчових продуктів та стійкості ланцюгів постачання.

Повномасштабна війна, розв'язана РФ проти України, спричинила значну кризу в промисловості. Така ситуація найбільш прослідковується через труднощі із логістикою, тобто блокування транспортних шляхів, руйнування мостів, доріг і залізниць утруднює транспортування сировини та готової продукції [1].

Харчова промисловість України має значний потенціал інтеграції у європейський та світовий ринки, однак потребує модернізації виробничих потужностей і впровадження цифрових технологій управління, контролю якості та логістики.

Цифрова модернізація галузі передбачає використання:

- ERP-систем для оптимізації управлінських процесів;
- IoT-рішень для моніторингу виробництва та зберігання сировини.

Визначають цифрові аспекти стратегічного управління (електронне урядування, відкриті дані, штучний інтелект та аналітика даних, інформаційно-комунікаційні технології, електронна ідентифікація, IoT, блокчейн) як інструменти підвищення економічної ефективності діяльності компанії [2].

- Big Data та аналітичних платформ для прогнозування попиту та формування ефективних бізнес-моделей;
- технологій блокчейн для забезпечення прозорості походження і якості продукції.

Сучасні тенденції глобальної економіки зумовлюють необхідність переосмислення підходів до організації виробництва в Україні, особливо в галузях, які мають стратегічне значення для продовольчої безпеки держави. Харчова промисловість, як одна з ключових складових національного господарства, перебуває під впливом процесів цифрової трансформації, що охоплюють усі етапи – від планування постачань до взаємодії з кінцевим споживачем. В умовах інтеграції до світового ринку та зростання вимог до якості продукції, цифрові технології стають основою підвищення ефективності управління і стійкості бізнес-моделей.

Діджиталізація на підприємствах харчової промисловості України є важливим кроком до підвищення ефективності, конкурентоспроможності та адаптації до змінюваних умов господарювання. З огляду на розвиток новітніх технологій і вимоги сучасного споживача, харчова промисловість України активно впроваджує цифрові інструменти для оптимізації виробничих процесів, управління підприємством, покращення якості продукції тощо [3].

Застосування систем ERP, CRM, IoT-технологій, а також аналітичних платформ на базі штучного інтелекту дає змогу підприємствам харчової галузі підвищувати рівень автоматизації, скорочувати витрати та ефективніше прогнозувати попит. У результаті формується нова модель управління - «цифрове виробництво», що поєднує гнучкість, прозорість і швидкість прийняття рішень. Такий підхід створює умови для сталого розвитку галузі, підвищення її експортного потенціалу й інтеграції у європейський цифровий простір.

Фінансові механізми підтримки цифрової модернізації харчової промисловості України охоплюють комплекс інструментів, що забезпечують підприємствам доступ до ресурсів для технологічного оновлення. Важливе значення мають державні програми стимулювання інновацій - гранти Міністерства економіки, Фонду розвитку інновацій та Національного фонду досліджень, спрямовані на цифрову трансформацію малого й середнього бізнесу. Водночас українські підприємства активно залучають європейські фінансові інструменти, зокрема програми Horizon Europe, Digital Europe та EBRD GEFF, які надають гранти, кредити й експертну підтримку для впровадження цифрових технологій та інтеграції у спільний європейський ринок.

Важливим напрямом є розвиток публічно-приватного партнерства, що поєднує ресурси держави, бізнесу та науки для створення інноваційних кластерів – наприклад, у Львівській, Полтавській і Вінницькій областях, де впроваджуються “розумні” системи контролю безпечності харчових продуктів. Додаткову мотивацію формують податкові стимули – амортизаційні преференції, пільгове кредитування за програмою «5-7-9%» та цифрові ваучери на інновації. Завдяки цим механізмам створюються умови для підвищення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності харчової промисловості України.

Фінансова підтримка цифрової модернізації харчової промисловості є ключовим чинником відновлення економіки України. Поєднання державних і приватних інвестицій, участь у міжнародних програмах та розвиток цифрових кластерів створюють основу для формування інноваційно орієнтованої, конкурентоспроможної та енергоефективної галузі. У післявоєнний період такі механізми стануть важливим елементом економічної стійкості та продовольчої безпеки країни.

Література

1. Шостак Л., Бегун С., Ульяницький А. Аналіз ринку харчової промисловості у воєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-96>

2. . Шабатура Т.С., Замлинська О.В., Осик С.В., Селезньова Г.О. Цифрові аспекти стратегічного управління як інструменту підвищення економічної

ефективності діяльності компанії. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 3. С. 71-79.

3. Скопенко Н.С., Северина І.В., Кириченко О.М., Голобородько В.П.. Вплив діджиталізації на функціонування українських компаній харчової промисловості в умовах сучасних викликів. *Агросвіт*. 2025. № 3. С. 46-57.

Катюжанська А.Є.,

здобувачка 3-го курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Динамічні зміни глобального економічного середовища та висока волатильність ринків зумовлюють необхідність адаптації українських бізнес-структур до умов невизначеності.

Інноваційний розвиток економіки України визначається як стратегічний пріоритет державної політики, проте його реалізація ускладнюється проблемами управління фінансовими ресурсами інноваційних проєктів у контексті макроекономічної нестабільності.

Ситуацію загострюють геополітичні ризики, що створюють додаткові бар'єри для залучення інвестицій і унеможливають ефективне довгострокове планування. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук сучасних моделей управління фінансуванням інновацій, здатних забезпечити стійкість і ефективність підприємницької діяльності навіть у непередбачуваних умовах зовнішнього середовища.

Метою дослідження є розроблення комплексної методики управління фінансовими ресурсами під час реалізації інноваційних проєктів, адаптованої до умов невизначеності та волатильності економічного середовища. Досягнення цієї мети передбачає аналіз сучасних моделей фінансування інновацій, ідентифікацію ризиків у процесі управління інвестиціями, обґрунтування стратегій ефективного

розподілу фінансових ресурсів та формування інструментарію моніторингу й контролю реалізації проєктів.

Теоретичний базис дослідження ґрунтується на концепціях портфельного управління, теорії ризик-менеджменту та сучасних гнучких методологіях проєктного менеджменту [3]. Портфельний підхід дозволяє формувати оптимальну структуру інвестицій, знижуючи ризик завдяки диверсифікації та використанню синергетичного ефекту між проєктами. У контексті високої невизначеності доцільним є застосування сценарного аналізу, що забезпечує підготовку альтернативних стратегій розвитку подій і підвищує адаптивність управлінських рішень.

Емпіричний аналіз засвідчує, що більшість українських компаній стикаються з браком достовірної інформації для прогнозування рентабельності інноваційних проєктів. Традиційні методи капітального бюджетування, побудовані на дисконтованих грошових потоках, виявляються малоефективними в умовах високої волатильності, адже точність прогнозів суттєво знижується. Водночас успішні інноваційні компанії застосовують багаторівневі системи фінансування, поєднуючи внутрішні джерела капіталу, комерційні кредити, гранти, венчурні інвестиції та краудфандинг [2]. Такий підхід сприяє диверсифікації ризиків і зменшує залежність від окремих інвесторів. Для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами інноваційних проєктів необхідним є створення спеціалізованих інноваційних фондів або центрів бюджетної автономії, розроблення чітких критеріїв відбору проєктів із урахуванням стратегічної доцільності, впровадження системи контрольних точок і поетапного фінансування, використання інструментів ризик-менеджменту (страхування, резервування коштів) та запровадження аналітичних систем моніторингу у режимі реального часу.

Досвід розвинених країн Європи демонструє ефективність колективних форм фінансування інновацій. Зокрема, у Німеччині поширений консорціальний підхід, коли бізнес-структури об'єднують ресурси для реалізації масштабних проєктів, розподіляючи ризики між учасниками. У Великобританії та скандинавських країнах активно функціонують моделі державно-приватного партнерства, що

сприяють стабільності довгострокового фінансування [1]. Враховуючи локальні економічні умови, українські підприємства мають потенціал адаптувати ці моделі, створюючи власні механізми інтегрованого управління фінансовими потоками.

У підсумку зазначимо, що ефективне управління фінансовими ресурсами інноваційних проєктів в умовах невизначеності можливе лише за умови системної інтеграції стратегічного планування, гнучких методів реалізації, дієвого контролю та професійної підготовки управлінського персоналу, що вимагає переходу від традиційних централізованих підходів до адаптивних систем управління, які забезпечують стійкість і конкурентоспроможність українських компаній у мінливому економічному середовищі.

Література

1. Біла І. С., Іллічова Е. І. Світовий досвід державно-приватного партнерства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 126-129.
2. Казанцев Д. Fintech в Україні 2025: проблеми, тренди, інновації. URL: <https://mezha.media/articles/chim-zhive-ukrajinskiy-fintech-sektor-300651>
3. Хадарцев О.В. Портфельні теорії управління фінансовими інвестиціями: навчальний посібник для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Полтава: ПолтНТУ, 2018. 94 с.

Дмитрук Д.О.,

здобувачка 2 курсу

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ІНФЛЯЦІЇ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ

Інфляція виступає одним із ключових макроекономічних процесів, що відображає тривале зростання загального рівня цін та відповідне зниження купівельної спроможності грошей. Для сучасної України це явище набуває особливої актуальності, оскільки функціонування національної економіки відбувається під впливом комплексних внутрішніх та зовнішніх факторів. Сукупність структурних дисбалансів, бюджетних і монетарних обмежень, а також

геополітичних та воєнних викликів посилює інфляційний тиск, визначаючи специфіку економічної динаміки та формуючи пріоритети державної політики в умовах нестабільності.

Українська економіка демонструє багатофакторний характер інфляції. До внутрішніх чинників належать зростання грошової маси, дефіцит державного бюджету, підвищення виробничих і логістичних витрат, що формують додатковий ціновий тиск. Дослідники відзначають, що інфляційні процеси часто пов'язані з надмірною емісією та неефективною структурою державних видатків. Серед зовнішніх чинників ключовими є подорожчання енергоносіїв на світових ринках, девальвація національної валюти та волатильність міжнародних цін на сировину. Вплив воєнного стану посилює інфляційний ефект через порушення логістичних ланцюгів, зростання оборонних витрат і зниження загальної економічної стійкості [2].

У науковій і практичній площині прийнято розрізняти інфляцію попиту та інфляцію витрат. Перша виникає у випадку, коли сукупний попит перевищує пропозицію, а друга – коли збільшуються витрати на виробництво, зокрема через зростання цін на енергоносії, сировину чи оплату праці. В українських умовах найбільш відчутною є саме інфляція витрат, що пов'язано із зовнішньою енергетичною залежністю та зростанням вартості логістичних послуг [3].

Слід зазначити, що інфляція призводить до зменшення реальних доходів населення, зокрема впливає на зниження купівельної спроможності громадян. Ще одним її наслідком є зниження рівня заощаджень, оскільки грошові активи втрачають свою реальну вартість, що негативно впливає на мотивацію до накопичення та інвестування. Інфляційні процеси для суб'єктів господарювання зумовлюють посилення економічної невизначеності, підвищення ризиків та ускладнення формування довгострокових стратегічних орієнтирів. В умовах зростання цін організації змушені адаптувати цінову політику, переглядати структуру витрат і коригувати інвестиційні рішення, що може обмежувати їх конкурентоспроможність. Для державного сектора інфляція має не менш значущі наслідки, так як вона послаблює довіру економічних агентів до національної

валюти, ускладнює процес бюджетного планування та виконання, а також створює передумови для формування і поглиблення дефіциту бюджету.

Вчені відзначають особливу чутливість продовольчого сектору до інфляційних коливань. За статистичними даними, у квітні 2025 року ціни на основні продукти харчування зросли більш ніж на 22% у річному вимірі, що суттєво посилило загальну інфляційну динаміку. Населення, зіштовхуючись зі зниженням реальної купівельної спроможності споживчого кошика, вимушено коригує споживчу поведінку, а саме скорочує витрати, переходить до економніших моделей споживання, нагромадження заощаджень у більш стабільних активах або знижує вимоги до якості придбаних продуктів. [1].

Для стримування інфляційного тиску необхідним є комплексний підхід, що поєднує інструменти монетарної, фіскальної та валютної політики. Центральну роль у цьому процесі відіграє Національний банк України, який орієнтується на середньострокову інфляційну ціль у 5%. НБУ застосовує регулювання облікової ставки, операції з підтримки ліквідності, валютні інтервенції та низку обмежень на валютному ринку. Зокрема, підвищення облікової ставки у 2025 році розглядається як захід щодо зниження темпів інфляції. Проте у воєнних умовах та за наявності порушень трансмісійних каналів ефективність стандартних монетарних механізмів є частково обмеженою, що зумовлює потребу їхньої подальшої адаптації. [2].

Антиінфляційна політика має включати скорочення бюджетного дефіциту, раціоналізацію державних витрат, індексацію доходів населення та механізми корекції заробітної плати відповідно до індексу споживчих цін. Важливе значення мають податкові інструменти, спрямовані на стримування надмірної грошової пропозиції, а також оптимізація програм державної підтримки. У практиці вирізняють активні заходи, спрямовані на усунення причин інфляції, та пасивні, що забезпечують адаптацію економіки до інфляційного середовища. Ключовими для України є стабілізація валютного курсу, розвиток експортного потенціалу та зменшення імпортозалежності, що послаблює зовнішній ціновий тиск. Наявна політика НБУ ґрунтується на поєднанні процентних, валютно-курсних та

комунікаційних інструментів, що забезпечують гнучке реагування на зміни кон'юнктури [2].

Довгострокове стримування інфляції можливе лише за умов структурних реформ, зокрема через підвищення продуктивності, модернізації виробництва, розвитку логістики, посилення конкуренції та зменшення ролі монополій. Для України це включає відновлення промислових і аграрних потужностей та підвищення енергоефективності. Важливим є управління інфляційними очікуваннями через прозорість рішень НБУ, послідовність монетарної політики та зміцнення довіри до національної валюти. Таким чином, інфляція в Україні має комплексний характер і зумовлює зниження добробуту та зростання економічної нестабільності, що потребує узгодженої монетарної, фіскальної та реформаторської політики.

Література

1. Антощенкова В.В., Семперович І.В. Основи глобального продовольчого забезпечення. *Еконосіка та суспільство*. 2024. №59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3385>.
2. Інфляційний звіт. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report>.
3. Як змінюються ціни та рівень інфляції в Україні. Слово і діло (аналітичний портал). URL: <https://surl.lt/uxjvyw>.

Антонян І.Є.,

здобувачка I курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

МІКРОФІНАНСУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ МАЛОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

У сучасних умовах трансформації української економіки, спричиненої війною, глобальними викликами та потребою у швидкому відновленні, особливого значення набуває підтримка малого бізнесу. Саме малі та

мікропідприємства становлять понад 99% усіх суб'єктів господарювання в Україні, забезпечуючи зайнятість, інноваційність та гнучкість економіки. Одним із ключових інструментів підтримки цієї категорії підприємств є мікрофінансування, а саме система фінансових послуг, орієнтована на підприємців, які не мають доступу до традиційного банківського кредитування.

Мікрофінансування – це комплекс фінансових послуг, що включає мікрокредитування, мікрострахування, мікрозбереження, фінансову освіту та консультаційний супровід. Його головною метою є забезпечення фінансової інклюзії – включення у фінансову систему категорій населення, які традиційно були виключені з неї. До цих категорій належать внутрішньо переміщені особи, жінки, молодь, мешканці сільських територій, ветерани, люди з інвалідністю.

У 2023-24 роках мікрофінансування в Україні набуло особливої актуальності. Міністерство економіки України у співпраці з Офісом розвитку підприємництва та експорту реалізувало низку грантових програм, спрямованих на підтримку мікро- та малих підприємств. Зокрема, програма «єРобота», яка передбачає надання безповоротних грантів на створення або розвиток бізнесу, відкриття нових робочих місць, розвиток переробки, садівництва, тепличного господарства. Ці гранти є формою мікрофінансування, оскільки вони орієнтовані на невеликі проєкти з високим соціальним ефектом.

Платформа «Дія.Бізнес» [4] є важливим інструментом цифрової підтримки підприємців, оскільки надає доступ до консультацій, освітніх курсів, бізнес-планів, інформації про фінансові програми. Таким чином, цифровізація мікрофінансування сприяє його доступності, прозорості та ефективності.

Європейський Союз також активно долучився до процесу мікрофінансування в Україні. У межах програми EU4Business було запроваджено механізми фінансової допомоги для мікро-, малих та середніх підприємств, що постраждали від війни. Ці програми передбачають не лише надання коштів, а й супровід бізнесу, навчання, доступ до європейських ринків. Як зазначено в офіційному інформері EU4Ukraine: Малі підприємства – це не просто економіка, це люди, громади, і майбутнє України [2].

Аналітичні дослідження Центру економічної стратегії підтверджують, що мікрофінансування має позитивний вплив на економіку. Згідно з дослідженням 2024 року, понад 60% підприємців, які скористалися мікрофінансовими програмами, змогли зберегти або розширити свій бізнес. У звіті також зазначено: мікрофінансування стало точкою входу до формальної економіки для тисяч підприємців, які раніше працювали в тіні [5].

Цей позитивний вплив підтверджують і самі підприємці [1]. Наприклад, кондитерська «Солодкий куточок» у Львові, заснована львів'янкою Ганною, котра отримала мікрокредит на 150 000 грн для оренди приміщення та закупівлі обладнання. Іншим прикладом є компанія SheMax, виробник пілотагів для манікюрних салонів, яка розпочала з невеликого гранту, а нині експортує продукцію до понад 30 країн [3].

Попри позитивні результати, існують також і виклики, а саме низький рівень фінансової грамотності, обмеженість ресурсів у мікрофінансових організацій, складність регуляторних процедур. Як зазначає Оксана Шульга, директорка департаменту МСБ Глобус Банку: «За сприятливих економічних обставин нові кредити малому та середньому бізнесу складуть до 70% від усіх наданих кредитів банків». У перспективі мікрофінансування може стати основою для сталого економічного зростання України. Для цього потрібна:

- цифровізація фінансових послуг;
- розширення партнерства з міжнародними донорами;
- вдосконалення законодавчої бази;
- інтеграція фінансової освіти в систему професійної підготовки підприємців;
- створення сприятливого середовища для діяльності МФО.

Таким чином, мікрофінансування є не лише інструментом підтримки малого бізнесу, а й важливим елементом економічної політики держави. Воно дозволяє активізувати підприємницький потенціал, забезпечити фінансову інклюзію та сприяти соціально-економічному розвитку регіонів. У контексті післявоєнного відновлення України мікрофінансування має стати пріоритетом державної стратегії, що поєднує економічну ефективність із соціальною справедливістю.

Література

1. CreditStore. Історії успіху: реальні приклади використання мікрокредитів в Україні. URL: <https://creditstore.com.ua/blog/istorii-uspexa-realnye-primery-ispolzovaniya-mikrokreditov-v-ukraine>.
2. EU4Ukraine. Підтримка малого та середнього бізнесу – ключовий пріоритет допомоги ЄС Україні. 2023. URL: <https://eu4ukraine.eu/wp-content/uploads/2023/11/UA-informer-A4.pdf>.
3. 250 малих і середніх компаній, що змінюють економіку України. *Forbes Ukraine*. 2023. URL: <https://forbes.ua/ratings/250-malikh-i-serednikh-kompaniy-28062023-14478>.
4. Бізнес Дія. Міністерство цифрової трансформації України, Міністерство економіки України, Офіс розвитку підприємництва та експорту домовилися з міжнародними партнерами про програми підтримки бізнесу у 2024 році. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/prohramy-pidtrymky-biznesu-u-2024-rotsi>.
5. Центр економічної стратегії. Доступність фінансових ресурсів для українського бізнесу: аналітична записка. URL: <https://www.ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/07/result-1-dostup-do-finansuvannya-msp.pdf>.

Довженко С.С.,

здобувачка I курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ У ПРИЙНЯТТІ ЕКОНОМІЧНИХ РІШЕНЬ

У сучасному світі фінансова грамотність посідає особливе місце серед ключових навичок, необхідних кожній людині для власного добробуту, зокрема для ухвалення обґрунтованих економічних рішень. Складність фінансових ринків та розвиток цифрових технологій вимагають від громадян не лише базових знань про гроші, а й уміння стратегічно мислити у сфері фінансів.

Як зазначають українські та міжнародні дослідники, фінансова грамотність є не лише індивідуальною навичкою, а й важливим чинником економічної стабільності, фінансового добробуту громадян та сталого розвитку держави [1]. Її рівень безпосередньо впливає на економічну поведінку населення, здатність ухвалювати раціональні рішення та уникати ризиків, пов'язаних із боргами, шахрайством чи неефективними інвестиціями. Фінансова грамотність охоплює знання, уміння й навички, які дозволяють людині розуміти фінансові продукти, планувати доходи і витрати, формувати заощадження, користуватися банківськими послугами, уникати надмірної заборгованості та приймати ефективні економічні рішення.

На думкою Повод Т.М. та Адвокатової Н.О., у сучасному світі сформувалося декілька ключових концепцій фінансової грамотності, які визначають методи навчання, підходи до оцінювання та способи інтеграції фінансових знань у суспільство [1]. Це означає, що підвищення рівня фінансової обізнаності не може бути випадковим чи фрагментарним - воно має відбуватися системно, через освіту, державні програми, ініціативи банківських і фінансових установ, а також через засоби масової інформації.

Фінансово грамотна людина здатна об'єктивно оцінювати власні можливості, формувати раціональні споживчі й інвестиційні стратегії, планувати витрати відповідно до доходів, створювати фінансову «подушку безпеки» та ухвалювати рішення, які забезпечують стабільність її добробуту у довгостроковій перспективі. Саме такі індивідуальні рішення у сукупності створюють підґрунтя для розвитку всієї економіки держави.

Попри визнання важливості фінансової освіти, рівень фінансової грамотності населення України залишається недостатнім. У квітні 2024 р. Національний банк України провів дослідження, що виявило початковий рівень фінансової грамотності у підлітків [2]. Це підтверджує нагальну потребу підвищення фінансової освіти серед населення.

За результатами інших досліджень, до основних причин низького рівня фінансової грамотності серед українців можна віднести кілька ключових аспектів [3].

По-перше, 27 % населення взагалі не займаються заощадженням, а ті, хто відкладає кошти, роблять це переважно «на чорний день», без урахування можливостей інвестування чи створення пасивного доходу. Така поведінка свідчить про обмежене розуміння принципів роботи фінансової системи.

По-друге, українці часто не довіряють фінансовим установам, що пояснюється негативним досвідом минулих років. Кожен четвертий громадянин має упереджене ставлення до банків, а значна частка населення не має банківських рахунків, що ускладнює їх фінансову інтеграцію та доступ до сучасних інструментів.

По-третє, бракує навичок у сфері фінансового планування: люди не мають системного підходу до розподілу доходів і витрат, часто втрачаючи контроль над особистим бюджетом. Додатковим бар'єром є страх перед підприємницькою діяльністю, який пов'язаний із браком фінансових знань і страхом ризику.

Таким чином, як наголошують автори, низький рівень фінансової грамотності населення є наслідком не лише браку знань, але й недовіри, страхів та відсутності структурованого підходу до управління особистими фінансами [3]. Ці фактори безпосередньо впливають на економічні рішення громадян, обмежуючи їхню здатність ефективно використовувати власні ресурси.

У світовому контексті розвиток фінансової грамотності визнається пріоритетом державної політики. Згідно з даними Світового банку, понад сотню країн світу займаються розвитком фінансової грамотності, застосовуючи системний підхід. Більше сорока країн, що входять до Міжнародної мережі фінансової освіти ОЕСР, вперше впроваджують стратегію розвитку фінансової грамотності, тоді як понад двадцять держав уже реалізують її оновлені версії. Формування таких стратегій є однією з ключових рекомендацій Ради ОЕСР, спрямованих на забезпечення узгодженого й сталого підходу до підвищення фінансової обізнаності населення [4].

Україна також рухається у цьому напрямі: Національний банк України спільно з Міністерством освіти і науки реалізує Національну стратегію розвитку фінансової грамотності до 2030 року, що передбачає інтеграцію фінансової освіти

в навчальні програми, підвищення обізнаності дорослого населення, розвиток онлайн-платформ і проведення інформаційних кампаній.

Отже, фінансова грамотність є основою ефективних економічних рішень та добробуту громадян. Її підвищення в Україні сприятиме формуванню відповідального, економічно-активного суспільства.

Література

1. Повод Т. М., Адвокатова Н. О. Фінансова грамотність у сучасному світі: концепції, виклики та перспективи розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2025. Вип. 54. С. 50–58.
2. Національний банк України. Українські підлітки мають початковий рівень фінансової грамотності. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/ukrayinski-pidlitki-mayut-pochatkoviy-riven-finansovoyi-gramotnosti--doslidjennya-nbu>.
3. Чубка О. М., Ливдар М. В., Новаківська І. Й. Деякі аспекти фінансової грамотності населення. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 2 (65). С. 89–94.
4. Національна стратегія розвитку фінансової грамотності до 2030 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy-fin-literacy>.

Корнута А.В.,

здобувачка I курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ФІНАНSOVA ОБІЗНАНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ ЯК УМОВА СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Фінансова обізнаність населення є одним із ключових чинників забезпечення економічної стабільності та сталого розвитку держави. Вона визначає здатність громадян ефективно управляти власними ресурсами, приймати обґрунтовані рішення у сфері заощаджень, кредитування та інвестування. Як зазначає І. Г. Савченко, рівень фінансової грамотності населення безпосередньо впливає на

економічну безпеку держави, адже недостатня поінформованість громадян знижує їхню фінансову стійкість і довіру до банківської системи [1].

Дослідження Національного банку України показують, що рівень фінансової грамотності українців залишається нижчим за середній показник країн Європейського Союзу. Лише близько половини дорослого населення володіє базовими знаннями щодо фінансового планування, розуміє принципи кредитування та накопичення заощаджень. Разом з тим, за результатами дослідження НБУ, проведеного у 2024 році, навіть серед підлітків виявлено лише початковий рівень фінансової грамотності [2]. Отже, проблема низької фінансової обізнаності залишається актуальною та потребує системного підходу на всіх рівнях освіти.

Це призводить до нераціональної фінансової поведінки, зростання боргових ризиків і зниження економічної стійкості домогосподарств.

У 2021 році було прийнято Національну стратегію розвитку фінансової грамотності в Україні до 2030 року, яка визначає комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня фінансової освіти населення. Документ передбачає інтеграцію фінансової грамотності в освітні програми, розвиток онлайн-платформ, проведення інформаційних кампаній та співпрацю державних і приватних інституцій [3]. Реалізація цієї стратегії сприятиме формуванню фінансової культури, розвитку довіри до фінансових установ і розширенню фінансової інклюзії.

Фінансово обізнане населення є активним учасником економічних процесів, схильним до раціонального споживання та інвестування, що стимулює розвиток малого і середнього бізнесу. Як зазначає О. В. Коваленко, фінансова культура формує економічну поведінку громадян, сприяє підвищенню рівня заощаджень і зменшенню тіньової економіки [4]. Аналогічну позицію поділяє Л. І. Малик, наголошуючи, що підвищення фінансової грамотності населення є необхідною передумовою економічної стабільності України, особливо в умовах кризових викликів [5].

Отже, фінансова обізнаність є не просто особистою навичкою, а стратегічним ресурсом для держави, що забезпечує економічну стійкість, розвиток малого і

середнього бізнесу та підвищення рівня довіри до фінансових установ. Низький рівень фінансової грамотності, підтверджений актуальними дослідженнями, створює серйозні виклики як для громадян, так і для економіки загалом. Саме тому системна реалізація Національної стратегії розвитку фінансової грамотності до 2030 року, впровадження освітніх програм, просвітницьких кампаній та міжінституційної співпраці мають стати ключовими пріоритетами державної політики. Підвищення фінансової обізнаності не лише сприятиме особистому добробуту громадян, а й стане важливим кроком до сталого соціально-економічного розвитку України.

Література

1. Савченко І. Г. Фінансова грамотність населення як фактор забезпечення економічної безпеки держави. *Економіка розвитку*. 2021. №4. С. 112–118.
2. Національний банк України. Українські підлітки мають початковий рівень фінансової грамотності. URL: <https://surl.li/lmupzk>.
3. Національний банк України. Національна стратегія розвитку фінансової грамотності в Україні до 2030 року. URL: <https://surl.li/szyxqg>.
4. Коваленко В.М. Фінансова система України: концептуальні основи та стратегія розвитку : док. дис. зі спеціальності 08.00.08. Львів: ЛНУ, 2019. 513 с.
5. Малик, Л. І. Підвищення фінансової грамотності як передумова економічної стабільності України. *Фінанси України*. 2023. №2. С. 45–52.

Лета А.В.,

здобувачка I курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

БЕЗГОТІВКОВІ РАХУНКИ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

В умовах цифровізації економіки України безготівкові розрахунки стають одним із головних напрямів розвитку фінансової системи. Вони у забезпечують прозорість економічних процесів, підвищенні ефективності грошового обігу та

скороченні частки тіньових операцій. Перехід від готівкових до електронних форм платежів сприяє формуванню сучасної інфраструктури, інтеграції України у світовий фінансовий простір і створює передумови для сталого економічного зростання.

Як написано в законі [1], безготівкові розрахунки – це перерахування коштів з рахунків платників на рахунки отримувачів, а також перерахування надавачами платіжних послуг коштів, внесених платниками готівкою, на рахунки отримувачів. Основними інструментами таких операцій є банківські перекази, платіжні картки, електронні гроші, системи інтернет-банкінгу, мобільні додатки та інші цифрові сервіси. Впровадження безготівкових форм оплати забезпечує зручність, швидкість і безпеку фінансових операцій, зменшує витрати підприємств і держави на обіг готівки. Водночас такі розрахунки створюють основу для цифрової економіки, де інформаційні технології стають невід’ємною частиною фінансової взаємодії між суб’єктами господарювання та громадянами.

Розвиток безготівкових розрахунків в Україні тісно пов’язаний із удосконаленням нормативно-правової бази. Основу правового регулювання становлять Закон України «Про платіжні послуги», Закон «Про Національний банк України», Закон «Про банки і банківську діяльність», а також Положення НБУ про безготівкові розрахунки в національній валюті. Ці акти визначають порядок відкриття рахунків, проведення електронних платежів, захист прав користувачів платіжних послуг і вимоги до безпеки транзакцій.

В останні роки Україна демонструє стійку тенденцію до зростання обсягів безготівкових операцій. Це стало можливим завдяки активній діяльності НБУ (Національного банку України), який реалізує стратегію переходу до безготівкової економіки. Зокрема, розширюється мережа POS-терміналів, удосконалюються системи інтернет-банкінгу, розвиваються мобільні додатки та платіжні сервіси, банки активно впроваджують інноваційні технології. Усе це створює сучасну платіжну інфраструктуру, що забезпечує швидкість, зручність і безпеку операцій. Розвиток безготівкових інструментів підвищує фінансову інклюзивність населення та сприяє формуванню цифрової економіки в Україні. У дослідженні [2] НБУ зазначає, що у 2024 році більшість операцій із платіжними

картками в Україні були безготівковими. Така позитивна динаміка свідчить, що платіжна інфраструктура України здатна забезпечувати безперебійне та стале обслуговування безготівкових операцій, що у свою чергу сприяє високому рівню довіри українців до безготівкових розрахунків.

Безготівкові розрахунки мають безпрецедентний та суттєвий вплив на економічний розвиток країни. По-перше, вони зменшують обіг готівки, що сприяє детінізації економіки та підвищенню прозорості фінансових потоків. По-друге, використання безготівкових форм платежів дає змогу державі ефективніше контролювати податкові надходження й боротися з ухиленням від сплати податків. Крім того, такі розрахунки стимулюють споживчу активність, полегшують доступ до фінансових послуг і сприяють розвитку електронної комерції.

Попри активне зростання частки безготівкових операцій, в Україні залишаються певні проблеми та ризики, що стримують подальший розвиток цього сектору. Одним із ключових викликів є забезпечення кібербезпеки – зростання кількості онлайн-платежів супроводжується ризиками шахрайства, фішингу та витоку персональних даних користувачів. Крім того, спостерігається нерівномірність доступу до сучасних фінансових технологій між великими містами та сільською місцевістю, що зумовлює фінансову нерівність. Також важливою проблемою досі залишається низький рівень фінансової грамотності серед частини населення, що ускладнює ефективне використання безготівкових інструментів. Також не всі підприємці готові повністю перейти на електронні платежі через комісійні витрати та нестачу стимулів з боку держави.

Подальший розвиток безготівкових розрахунків в Україні має значний потенціал. У пріоритеті – цифровізація державних послуг, а також удосконалення законодавчої бази у сфері електронних платежів.

Перспективним напрямом є впровадження інноваційних платіжних технологій, таких як біометричні платежі, цифрові гаманці, платіжні системи на основі технології блокчейн. Держава та банки мають стимулювати бізнес і населення до використання безготівкових інструментів через податкові пільги, освітні програми та розвиток платіжної інфраструктури у віддалених регіонах.

Важливу роль відіграє також міжнародна інтеграція – участь України у світових платіжних мережах та адаптація до європейських стандартів безготівкових операцій. Аналіз FinTech-індустрії України виявив, що створення сприятливих умов для розвитку інноваційних фінансових технологій, зокрема безготівкових розрахунків, має значний потенціал [3].

Отже, безготівкові розрахунки відіграють ключову роль у формуванні сучасної економіки України, адже забезпечують прозорість фінансових потоків, сприяють детінізації господарської діяльності та підвищують ефективність грошового обігу. Завдяки розвитку цифрових технологій і державних ініціатив безготівкові операції стають зручним і безпечним інструментом для бізнесу та населення. Їх подальше поширення створює передумови для зміцнення фінансової стабільності, підвищення довіри банківської системи й інтеграції України у глобальний цифровий економічний простір.

Література

1. Про платіжні послуги : Закон України від 30 червня 2021 року № 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>.
2. Національний банк України. Безготівкові розрахунки у 2024 році суттєво переважали серед операцій з платіжними картками. URL: <https://surl.li/cleecy>.
3. Гуменюк В.В., Савченко А.В. Аналіз FinTech-індустрії України: тенденції та перспективи розвитку. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2025. № 42(5). С. 96–111.

Мотрук П.М.,

здобувач 1 курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ

ЕФЕКТИВНИХ ФІНАНСОВИХ РІШЕНЬ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки фінансові інструменти відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування держави.

Вони становлять основу фінансової системи, оскільки сприяють оптимальному розподілу ресурсів, залученню капіталу, управлінню ризиками та підвищенню фінансової стійкості суб'єктів господарювання. Розуміння сутності та механізмів використання фінансових інструментів дозволяє ухвалювати обґрунтовані фінансові рішення, що є особливо важливим в умовах нестабільності економіки, конкуренції та глобалізації ринків. Дослідження цієї теми дає можливість сформулювати цілісне уявлення про роль фінансових інструментів у забезпеченні економічного розвитку та ефективної фінансової політики.

Для здійснення операцій на фінансовому ринку його учасники вибирають відповідні інструменти. Теоретико-методологічні засади трактування сутності й характеристик фінансових інструментів лежать в основі реалізації практичних підходів до формування системи оцінювання фінансових інструментів та дослідження їхнього взаємозв'язку з показниками фінансової звітності банків [1].

Фінансовий інструмент – це контракт, який одночасно приводить до виникнення (збільшення) фінансового активу в одного підприємства і фінансового зобов'язання або інструменту капіталу іншого підприємства [2].

У процесі здійснення операцій на фондовому ринку його учасники оперують різноманітними специфічними активами у вигляді фінансових інструментів, які надають їх власнику право на отримання доходу.

Одним із основних фінансових інструментів на фондовому ринку є цінні папери. Цінні папери – це формалізовані документи, що підтверджують майнові чи грошові права їх власника, регулюють правовідносини з емітентом та можуть бути передані іншим особам відповідно згідно із Законом України «Про цінні папери та фондовий ринок» [3]. Цінні папери дозволяють залучати капітал для розвитку виробництва та інвестиційних проєктів, стимулюють економічне зростання та забезпечують інвесторам можливість отримувати дохід і управляти ризиками.

До важливих інструментів фінансових зобов'язань відносяться кредитні договори та облігації. Кредитні договори дозволяють залучати кошти на певний строк із визначеним відсотком, забезпечуючи фінансування поточної діяльності або розвитку. Це боргові фінансові інструменти, які засвідчують відносини позики

і передбачають зобов'язання однієї сторони повернути у визначений строк кошти відповідно до зобов'язання іншій стороні цих відносин [4].

Облігація являє собою боргове зобов'язання позичальника перед кредитором, що оформлюється не кредитним договором, а продажем-купівлею спеціального цінного паперу. Відтак, облігація – це цінний папір, який посвідчує внесення його власником грошових коштів і підтверджує зобов'язання компенсувати йому номінальну вартість цього цінного паперу у визначений строк зі сплатою фіксованого відсотка, що робить фінансове планування більш передбачуваним. Обидва інструменти сприяють ефективному управлінню фінансами та розвитку економіки [5].

Не менш важливим фінансовим інструментом є акція – цінний папір без визначеного строку обігу, що є титулом власності на майно товариства, яке здійснило її випуск. Відтак власник акції стає співвласником товариства-емітента акцій, що виражається в правах такої особи на участь в управлінні товариством, на частку в його акціонерному капіталі, а також на одержання частини прибутку та залишку активів у випадку його ліквідації. Цілі, якими послуговуються засновники акціонерних товариств, зумовили створення і використання різних видів акцій [5]. Таким чином, акції також забезпечують ліквідність ринку та можливість інвесторам отримувати дохід і диверсифікувати інвестиції.

Фінансові інструменти та фінансові рішення тісно взаємопов'язані, оскільки саме інструменти є основою для прийняття ефективних фінансових рішень у сфері управління фінансами. Кожне фінансове рішення: інвестування, кредитування, розподіл капіталу чи управління ризиками – передбачає вибір певного інструмента, який найкраще відповідає поставленим цілям. Акції, облігації, кредити, деривативи та інші інструменти відкривають різні можливості: одні забезпечують залучення коштів, інші – захист від ризиків або отримання доходу. Тому якість фінансових рішень залежить від розуміння властивостей цих інструментів, їх ризиків, вартості та перспектив. Таким чином, правильне поєднання інструментів дає змогу підвищити ефективність фінансової діяльності, забезпечити стабільність та досягти стратегічних цілей підприємства або інвестора.

Отже, фінансові інструменти та фінансові рішення є ключовими елементами ефективного управління економікою підприємств і держави. Вони дозволяють забезпечити раціональний розподіл фінансових ресурсів, оптимізацію структури капіталу та досягнення стратегічних цілей розвитку. В сучасних умовах розвитку України ефективне використання фінансових інструментів і грамотне прийняття рішень сприяє стабільності економіки, підвищенню інвестиційної привабливості та інтеграції в міжнародний фінансовий простір.

Література

1. Фінансові інструменти: оцінка і відображення у звітності банків: монографія / за ред. д.е.н., проф. Р. А. Слав'юка. Київ. УБС НБУ. 2015. 308 с.
2. Хвостенко В., Меренкова Л., Агапова М. Фінансовий інжиніринг: навч. посібн. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 120 с.
3. Фінансовий ринок: Навч. посібник за заг. ред. Арутюнян С. С. / Арутюнян С. С., Добриніна Л. В. та інші. Одеса, 2018. 484 с.
4. Козак В., Москвін С., Посполітак В. Фінансові інструменти: емісія муніципальних облігацій : наук.-практ. посібн. Київ : DESPRO, 2019. 142 с.
5. Стойко О., Дема Д. Фінанси : підручник / за ред. О. Я. Стойка. 2-ге вид. перероб. і доп. Житомир : Поліський університет, 2024. 317 с.

Федорова Д.Є.,

здобувачка I курсу

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ВИКЛИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ФІКСАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

В умовах повномасштабної воєнної агресії проти України фіскальна політика держави опиняється перед низкою принципово нових викликів, які значно ускладнюють досягнення макроекономічної стабільності, ефективного фіскального менеджменту та стійкого економічного розвитку.

Одним із першочергових викликів є зменшення доходної частини державного бюджету. Унаслідок активних бойових дій, руйнування інфраструктури, переміщення населення, зниження економічної активності регіонів, на які припадають воєнні дії, податкові надходження зазнають значного тиску. Зокрема, підкреслюється, що у таких умовах формування доходів бюджету потребує “екстраординарних доходів” (наприклад, за рахунок запозичень, надзвичайних фіскальних заходів) замість звичайного балансування бюджету мирного часу [1, 2].

Одночасно прийняття пільгових податкових режимів, звільнень або зниження ставок для підтримки бізнесу та населення може позначитися на зниженні фіскальної функції податків і створює ризики для довгострокової фіскальної безпеки [3].

Другий масштабний виклик – це значне зростання бюджетних видатків, зокрема на оборону, безпеку, відновлення інфраструктури, соціальний захист, а також зростання дефіциту бюджету та державного боргу. Як зазначено, індикатори фіскальної безпеки в умовах воєнного стану охоплюють доходну і видаткову частини бюджету, дефіцит та державний борг [2].

Війна потребує суттєвих ресурсів – вони формують додаткові фінансові навантаження на державу, водночас зазвичай падають доходи, що створює подвійний ефект. Незбалансованість між видатками та доходами може призвести до поглиблення дефіциту, що загрожує фінансовій стабільності держави.

У цій ситуації фіскальна політика стикається з дилемою: або підтримувати видатки на оборону та соціальні потреби і посилювати дефіцит і борг, або скорочувати витрати й ризикувати соціальною напругою та ослабленням безпеки.

Третій виклик стосується системних змін у податковій політиці та адмініструванні, що обумовлені станом війни. Необхідно враховувати: зміни в структурі економіки, зниження бази оподаткування, зростання тіньового сектору, міграційні процеси, втрату податкових резидентів. Воєнні та післявоєнні шоки значно підвищують вимоги до адаптивності, прозорості та стійкості податкової системи [4].

Зокрема, були запропоновані сценарії реструктуризації податкового законодавства: один - швидке завершення війни та перехід до поствоєнного відновлення, інший – тривале військове протистояння чи заморожений конфлікт [3]. Також відзначено, що надмірна лібералізація податків без фінансово-економічного обґрунтування може поставити під загрозу фіскальну безпеку держави [4].

У контексті воєнного часу особливо гострим стає питання державного боргу та залежності від міжнародної допомоги. Як зазначено, одна з проблем – це високий рівень державного боргу та витрати на його обслуговування, а також значна залежність від зовнішньої фінансової допомоги, яка часто супроводжується вимогами оптимізації бюджету [2].

У часи війни зростає ризик неконтрольованих фінансових потоків, зловживань, корупції, ухилення від оподаткування або переміщення бізнесу до «тіні». Це становить загрозу для ефективної фіскальної політики та державних доходів. Як зауважено, одним із пріоритетних завдань є зниження рівня тіньової економіки та розширення фіскального потенціалу податкової системи [2].

Ключовим стає питання посилення адміністрування, цифровізації процедур, забезпечення контролю за витрачанням бюджетних коштів, а також прозорості державних видатків. Без цього збір доходів і контроль за ефективністю видатків можуть бути значно ускладнені.

Останній виклик – це необхідність поєднувати швидке реагування на кризу з довгостроковим стратегічним баченням. У статті зазначено, що фіскальна політика в умовах воєнного стану й післявоєнного відновлення має забезпечувати баланс між короткостроковими потребами (безпека, відновлення, підтримка) та довгостроковими пріоритетами сталого розвитку – модернізацією, інвестиціями, економічним зростанням [3].

В контексті України це означає, що хоча зараз пріоритет – оборона і виживання, вже сьогодні треба враховувати потімішню фазу відбудови – реконструкцію, інвестиції, повернення біженців, відновлення виробництва і експортної діяльності. Тому фіскальна політика має бути гнучкою, адаптивною,

але також узгодженою із перехідними сценаріями: від воєнного режиму до стабілізації і росту.

Реалізація фіскальної політики в Україні в умовах воєнного стану – це надскладне завдання, яке поєднує кризове реагування й необхідність стратегічного планування. Наукові дослідження підкреслюють, що фіскальна політика має бути орієнтованою на зміцнення фіскальної безпеки, тобто на здатність держави забезпечувати доходи, контролювати видатки, управляти дефіцитом і боргом у складних умовах [2].

Для України стає критично важливим створити нову фіскальну архітектуру – таку, що враховує воєнні реалії, адаптується до них і водночас не втрачає з виду післявоєнне відновлення та інтеграцію в європейські економічні структури. Без цього ризик фінансової нестійкості, втрати економічного потенціалу і зниження якості життя населення значно зростає.

Література

1. Пасічний М. Д. Фіскальна безпека держави в умовах воєнного стану: стаття. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 471-482.
2. Пелех О. Фіскальна політика в умовах війни : кваліф. робота магістра. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. 47 с.
3. Крисоватий А. І., Валігура А. В. Податкова політика в умовах воєнного стану: новації та напрями вдосконалення. *Фінанси України*. 2022. №6. С. 33-53.
4. Гребеножко Р. Концептуалізація фіскальної політики у воєнному стані та післявоєнному відновленні. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №4(51). С. 314-321.

Redina Y.,

Ph.D (Economics), Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics and Management,

National University "Odessa Law Academy"

MANAGEMENT OF PUBLIC INVESTMENT IN RECOVERY INFRASTRUCTURE

In the context of the ongoing aggression of the Russian Federation against Ukraine, the management of public investment in recovery infrastructure is being transformed from an operational function into a strategic imperative of economic sustainability and European integration. The theoretical basis of this process is based on the concept of public investment as a catalyst for long-term growth, where the state acts not only as a financier, but also as a coordinator of a multi-stakeholder system that combines fiscal resources, international assistance and private capital in a hybrid recovery model. The economic theory of public investment, developed in the works of J. M. Keynes and modern neo-Keynesian models, emphasizes the multiplier effect of infrastructure investments, which manifests itself through the strengthening of logistical chains, increased labor productivity and stimulation of aggregate demand [2]. In wartime conditions, this theory is complemented by the concept of resilient investment which are resistant to shocks, which prioritizes critical infrastructure such as transport, energy and housing as a basis for reproducing the economic cycle [6]. The legal dimension of public investment management is based on the principle of the rule of law, where the state ensures transparency, predictability and protection of investors' rights through institutional reforms harmonized with the European standards of the so called *acquis communautaire*.

The economic theory of public investment management in post-conflict recovery emphasizes the need to transition from a reactive model as elimination of consequences to a proactive one as a formation of a new economic architecture. In this context,

infrastructure acts not only as a physical asset, but also as social capital, ensuring the connectivity of territories, labor mobility and access to basic services. P. Romer's theory of endogenous growth emphasizes the role of infrastructure as a carrier of knowledge and technologies, where the restoration of transport corridors or energy networks becomes a driver of innovative development [5]. During the war, the economic recovery model is based on the principle of hybrid financing, where public spending is supplemented by international aid through conditionality mechanisms – tying financial support to structural reforms. This model corresponds to the theory of development with limited resources, where external financing serves as a catalyst for internal mobilization, rather than a substitute for national efforts. The management aspect is based on the concept of governance of public investment, which includes a three-level system which consists from strategic planning, operational implementation of Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management (DREAM ecosystem) and monitoring in the form of digital audit [1]. The theory of agency relations explains the need for digitalization to reduce information asymmetry between stakeholders and minimize corruption risks. The legal framework for public investment management has evolved towards institutional convergence with European law. The theoretical model of legal regulation of public investment is based on the principle of legal certainty, where the state guarantees stable conditions for investors through long-term contracts and mechanisms for protection against political risks. During the war, the legal framework was adapted through the concept of an emergency regime, which allows for simplification of procedures without violating basic principles. The Roadmap for Reforming Public Investment Management acts as an institutional framework that integrates the principles of the OECD Recommendations on Public Investment across Levels of Government, in particular, independent audit, multi-year budgeting and performance assessment [4]. The DREAM digital ecosystem embodies the theory of smart governance, where blockchain technologies ensure data immutability, and artificial intelligence - risk forecasting [1]. The legal theory of public-private partnership (PPP) is transformed from a concession model to a hybrid one, where the state acts not only as a regulator, but also as a co-investor, distributing risks through special project companies. The new Law of Ukraine “On Public-Private Partnership”

implements the principle of risk-sharing, where the private partner takes operational risks, and the state - political and force majeure risks [3].

The theoretical model of PPP in infrastructure rehabilitation is based on the concept of value for money, where economic efficiency is achieved through competition, innovation and optimization of the asset life cycle. In wartime conditions, this model is complemented by the theory of resilient PPP, which involves the inclusion of force majeure clauses, war risk insurance and rapid recovery mechanisms. The PPP management cycle includes the such stages as project identification, tender, implementation and transfer.

The theory of stakeholder management explains the need to involve local communities in planning, which increases the social legitimacy of projects. In the context of decentralization, the legal theory of federalism is adapted to Ukrainian realities, where united territorial communities become subjects of investment activity, coordinating with military administrations.

The proposals for improvement are based on the integrative theory of public investment management, which combines economic, legal and managerial dimensions. It is recommended to expand the DREAM ecosystem to the full cycle of PPP with the integration of AI for predictive risk modeling. At the legislative level, it is advisable to consolidate the principle of green public investment, a prerequisite for which is the compliance of projects with EU standards on environmental sustainability. Management recommendations include the creation of an Interdepartmental Investment Council as a coordination platform between central authorities, donors and local authorities. The theory of capacity building emphasizes the need for systematic training of personnel at all levels of investment management.

In conclusion, the economic and legal analysis of the management of public investments in infrastructure recovery demonstrates the need to move to an integrative model, where the economic theory of the multiplier effect is combined with legal mechanisms of transparency and management tools of digitalization. This approach transforms infrastructure from an object of destruction into a source of sustainable growth, ensuring not only physical recovery, but also the institutional transformation of the Ukrainian economy towards European standards.

References

1. Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management. Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine. URL: <https://dream.gov.ua/about>.
2. Keynes J.M. The General Theory of Employment, Interest, and Money. URL: <https://surl.li/wslwob>.
3. Law of Ukraine "On Public-Private Partnership" No. 7508. URL: <https://surl.lu/rsbwhc>.
4. Roadmap for Reforming Public Investment Management System. Ministry of Finance of Ukraine. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/PIM%20roadmap_final.pdf.
5. Romer P.M. Endogenous Technological Change. URL: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/261725>.
6. Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. URL: <https://surl.li/wbhjic>.

Kapustyan I.,

Candidate of Economics,

Associate Professor of Department of Economics and Management,

National University "Odesa Law Academy"

Karando M.,

second-year student,

Faculty of Judicial and International Law,

National University "Odesa Law Academy"

LEGAL REGULATION OF INFORMATION PROTECTION IN THE FIELD OF MARKETING RESEARCH IN UKRAINE

In contemporary business environment marketing research plays a critical role in decision-making, brand development and consumer analysis. In Ukraine, marketing research often involves collection, processing and storage of large volumes of data,

including personal and business information. Ensuring adequate protection of that information is essential both for legal compliance and maintaining trust of research participants. The objective of this thesis is to examine the legal framework regulating information protection in the setting of marketing research in Ukraine, to identify its strengths and weaknesses, and to outline recommendations for improved regulation.

Ukraine has adopted several foundational laws that regulate information relations and protection of information. For example, the Law of Ukraine on Information [3] sets out the general legal principles for obtaining, using, disseminating and storing information, and secures the right of individuals to information.

Additionally, regulation such as the Law of Ukraine On Protection of Information in Information and Telecommunication Systems and the Law of Ukraine On Protection of Personal Data (which regulates personal data usage) provide further protection in specific domains [5].

These laws establish rights of individuals and obligations of organisations to ensure confidentiality, integrity and lawful processing of information. However, the practical application of these legal provisions in the context of marketing research presents specific challenges that require further examination.

Marketing research involves gathering consumer data, behaviour patterns, preferences and sometimes sensitive personal data [2]. In Ukraine, research organisations must ensure that such data collection is lawful, based on consent or legitimate interest, processed securely and stored with proper safeguards. The risk factors include unauthorised access, misuse of data, inadequate anonymisation and potential disclosure of business-sensitive information.

From a regulatory perspective, marketing research intersects with data protection, consumer protection and competition law (especially when large datasets are used). The legal regime must balance the interests of research organisations, respondents and public interest.

Although Ukraine's legal framework on information protection is extensive, there remain challenges and gaps in the context of marketing research. For instance:

- The legal definitions and clarity of responsibilities for research organisations with respect to data handling in marketing research may be lacking;

- Enforcement of data protection provisions is uneven, and awareness among smaller research firms may be limited;
- The regulation often focuses on state and telecommunication systems, with less emphasis on commercial research practices;
- International standards (such as those in the EU) may not be fully implemented or harmonised in Ukrainian law.

For example, research shows that legal regulation of personal data protection remains an area requiring further development [1].

To strengthen legal protection of information in marketing research, the following steps may be taken:

- Develop specific guidelines or sector-standards for marketing research organisations covering consent, anonymisation, transfer of data and cross-border processing;
- Improve training and awareness for research practitioners on legal and ethical obligations in data protection;
- Enhance oversight mechanisms, including audits or certification of research firms handling substantial consumer data;
- Adapt Ukrainian law to international best practices (such as GDPR) where applicable, ensuring clearer responsibilities and stronger sanctions for violations [4];
- Encourage transparency and communication with research participants about data use, storage and rights.

In Ukraine, the legal regulation of information protection provides a solid foundation for safeguarding data used in marketing research. However, to keep pace with evolving research methods and digital data environments, the framework must be refined and adapted. Strengthening sector-specific guidance, raising professionalism among practitioners and aligning with international norms will enhance trust and reliability of marketing research processes. Ensuring that consumer and business data are effectively protected is not only a legal necessity but a key factor in sustainable research practices.

References

1. Blikhar M. Legal regulation of personal data protection. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Legal Sciences*. 2024. No. 1(41). P. 26-33.
2. Kovbas I., Kovbas H. «Legal regulation of marketing in Ukraine: international standards». *Scientific and Information Bulletin*. 2024. No. 14(26). P. 137-146.
3. Law of Ukraine “On Information” : 2 October 1992, No. 2657-XII.
4. Lehka O.V. Implementation of international standards regarding the protection of the right to access to information in Ukraine. *International Law. Comparative Law*. 2023. No. 2(39). P. 38-43.
5. Mazepa S. Ensuring information security in Ukraine: prospects for administrative and legal regulation. *Actual Problems of Law*. 2024. No. 37. P. 92-97.

Belous A.,

first-year master's student

Educational and Scientific Institute of Maritime Business

Odesa National Maritime University

USING DATA SCIENCE FOR EFFICIENT PORT RESOURCE MANAGEMENT

In recent years, ports around the world have faced the challenge of handling increasing volumes of cargo while maintaining efficiency, safety, and sustainability. Traditional management methods are no longer sufficient to address the complexity of modern maritime logistics. Data Science provides advanced analytical tools that allow ports to collect, process, and interpret large amounts of information from various sources such as sensors, IoT devices, and port management systems [1]. This data-driven approach enables decision-makers to gain real-time insights into vessel traffic, cargo flows, and equipment performance, resulting in faster and more informed operational decisions. Moreover, the application of predictive analytics and machine learning algorithms allows ports to anticipate potential bottlenecks, optimize resource allocation, and reduce waiting times for ships [2]. Through automated data analysis,

managers can forecast maintenance needs, identify inefficiencies, and improve coordination between different port departments.

By analysing historical and real-time data, predictive models can forecast vessel arrivals, estimate cargo volumes, and anticipate demand fluctuations [2]. These insights allow port managers to schedule operations more efficiently, optimize berth allocation, and minimize idle time for both ships and equipment. Machine learning algorithms can also identify hidden patterns in operational data that traditional analytical methods may overlook, helping to improve safety, reduce congestion, and support long-term planning. Furthermore, predictive analytics plays a key role in equipment maintenance and resource management. Through condition-based monitoring and failure prediction, ports can implement proactive maintenance strategies, reducing downtime and operational costs [1]. Machine learning also assists in energy optimization and environmental management by forecasting fuel consumption, emissions, and weather-related disruptions. As a result, these technologies transform decision-making from reactive to proactive, ensuring higher accuracy, better resource utilization, and increased resilience of port operations in a dynamic maritime environment. machine learning models can optimize vessel traffic flow within port waters, ensuring safer and smoother navigation.

When we analyse patterns in vessel movement, these systems can predict congestion points and recommend alternative routing or scheduling solutions. This data-driven approach not only enhances operational efficiency but also reduces fuel consumption and emissions caused by idle ships [2]. As a result, the optimization of berth allocation and vessel traffic through Data Science contributes to faster port operations, improved customer satisfaction, and more sustainable maritime logistics overall.

Real-time data collection from IoT devices, sensors, and digital management systems allows continuous monitoring of cargo handling, vessel movements, and terminal activities [1]. This transparency enables better coordination among departments, contractors, and external stakeholders, ensuring that each stage of the logistics chain operates smoothly. Advanced analytics tools visualize performance

indicators and provide instant feedback, allowing port authorities to identify inefficiencies and make timely adjustments to ongoing operations.

At the same time, data-driven decision-making helps reduce operational costs and minimize delays. Predictive maintenance models lower repair expenses by identifying technical issues before they cause equipment failures, while demand forecasting prevents overstaffing and resource underutilization [3]. Optimized scheduling and route planning shorten vessel waiting times, leading to lower fuel consumption and reduced demurrage charges.

Despite the numerous advantages of Data Science in port management, challenges such as data quality, integration, and cybersecurity remain significant. Inconsistent or incomplete data from different systems can reduce the accuracy of analytical models, while difficulties in integrating information from multiple platforms hinder real-time decision-making [3]. Additionally, as ports increasingly rely on digital technologies and interconnected systems, they become more vulnerable to cyber threats. Ensuring secure data storage, reliable communication channels, and regular cybersecurity audits is essential to protect sensitive operational information and maintain the stability of port activities [4].

Data Science is transforming the way modern ports operate, turning traditional logistics systems into intelligent, data-driven ecosystems. By integrating predictive analytics, machine learning, and automation, ports can forecast vessel arrivals, optimize berth allocation, and ensure smoother cargo handling [2]. These innovations lead to measurable improvements in efficiency, cost reduction, and service reliability - key factors in maintaining competitiveness in global trade [3].

At the same time, the transition to data-centric management requires a strong focus on data quality, interoperability, and cybersecurity. Future development of smart ports will depend on the ability to combine technological innovation with robust governance and secure digital infrastructure [4]. In this way, Data Science becomes not only a tool for optimization but a foundation for sustainable growth and resilience in the maritime industry.

References

1. Chen S., Lam J. S. L. Big data analytics for port operations optimization: A systematic review. *Maritime Policy & Management*. 2023. Vol. 50, No. 2. P. 215–232.
2. Du Y., Chen Q., Yang Z. Application of machine learning in port logistics: Opportunities and challenges. *Ocean & Coastal Management*. 2021. Vol. 207. P. 105567.
3. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). *Review of Maritime Transport 2022*. Geneva: United Nations, 2022. URL: <https://unctad.org/rmt2022>.
4. World Bank. *The Future of Ports: Data-Driven, Smart, and Sustainable*. Washington, D.C., 2021.

Page Nikita Andrew,
1st-year Master's student,
Faculty of Cybersecurity and Information Technologies,
National University "Odesa Law Academy"

ADAPTIVE LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL AGILITY IN INNOVATION-DRIVEN ECONOMIES

In today's innovation-driven economy, the ability of organizations to manage change effectively is a critical success factor. Digitalization, artificial intelligence, and global connectivity are transforming traditional business models. Conventional hierarchical structures can no longer cope with the speed of technological evolution, which demands adaptive leadership and organizational agility as strategic imperatives [1].

Adaptive leadership emphasizes flexibility, continuous learning, and empowerment, enabling organizations to respond quickly to uncertainty. It fosters a culture in which employees experiment, share ideas, and develop innovative solutions collaboratively. Leaders who apply this approach focus on creating conditions that support sensemaking, experimentation, collaboration, and psychological safety [1].

Organizational agility translates this mindset into action through decentralized decision-making, empowered cross-functional teams, and rapid feedback cycles. Agile enterprises maintain resilience by continuously realigning their strategies and structures in response to external change. These practices enhance innovation throughput and employee engagement [3].

Technological progress has intensified the demand for new competencies. According to the OECD (2025) and the World Economic Forum (2023), economies face a global *reskilling imperative* as digital and green transformations reshape labor markets. A *skills-first* approach based on competencies rather than credential shells close talent gaps and sustains long-term competitiveness [2; 3]. Adaptive leaders recognize that technology succeeds only when human learning and well-being are prioritized.

Recent studies [4] underline that digital transformation requires not only technical modernization but also dynamic leadership capable of orchestrating change. The integration of adaptive leadership with organizational agility allows firms to thrive in volatile environments, leveraging innovation, collaboration, and continuous learning for sustainable growth. Ultimately, innovation management today is as much about people and culture as it is about technology.

References

1. Ramalingam, B., Nabarro, D., Oqubay, A., Carnall, R., & Wild, L. (2020, September 11). *5 principles to guide adaptive leadership*. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>.
2. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2025). *Empowering the workforce in the context of a skills-first approach*. Paris: OECD Publishing. URL: <https://doi.org/10.1787/skills-first-2025-en>.
3. World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. Geneva: World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023>.
4. Shonubi, O. A. (2025). *Innovation challenges of digital transformation*. Sustainable Futures, 10, 100971. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100971>.

Krasuliak I.,
fourth-year student,
Faculty of Advocacy and Anti-Corruption Activity,
National University "Odesa Law Academy"

FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT IN UKRAINIAN IT COMPANIES

The IT industry of Ukraine, as one of the leading sectors of the national economy, demonstrates sustainable growth and positions the country as a key player in the global information technology market. The theoretical basis for the analysis of its development is the concept of strategic management, developed in the works of I. Ansoff and M. Porter, which considers strategy as an integral process of forming competitive advantages through adaptation to the external environment and the internal resource base. In the context of Ukraine, strategic management acquires a specific character through the combination of high technological competence, export orientation and external shocks such as war and macroeconomic instability [2].

The theoretical model of strategic management in the IT sector is based on D. Tice's dynamic capabilities, which allow organizations not only to adapt to changes, but also to shape the market environment actively. In conditions of uncertainty, Ukrainian IT companies face a set of challenges such as currency fluctuations, regulatory changes, personnel relocation and reduction of investments after the start of a full-scale invasion. According to the resource dependence theory, companies are forced to reconsider resource attraction strategies, moving from reactive adaptation to proactive ecosystem formation.

Empirical data show that about 85% of IT industry revenues are generated through exports, mainly to the USA, Great Britain, Canada and EU countries, which emphasizes the critical dependence on external demand and at the same time creates opportunities for scaling through global partnerships [4].

A key trend is the transformation of business models from outsourcing to product development, which corresponds to J. Schumpeter's theory of innovative growth. Companies such as Grammarly, MacPaw and Ajax Systems demonstrate a successful

transition to creating their own technological products, which ensures financial stability and independence from the order situation. This process is accompanied by the expansion of the ecosystem through the attraction of venture capital as 500 Startups, Y Combinator, Horizon Europe, the opening of offices abroad and the formation of strategic alliances with Western corporations.

The theory of open innovation explains the effectiveness of flexible management models based on remote work, decentralized teams and the integration of global talents. Ukraine retains competitive advantages in artificial intelligence, cybersecurity and blockchain technologies, which are used in financial, logistics and government digital systems [1].

Management success factors include a personnel policy focused on retaining talent in the face of competition with international corporations. It is estimated that about 57% of Ukrainian developers work directly with foreign clients, which makes pressure on local companies regarding wages and working conditions. The theory of agency relations explains the need for transparent incentives, flexible contracts, and a corporate culture focused on innovation. State initiatives, in particular the special legal and tax regime “Diya.City”, are aimed at shaping the domestic market and attracting investment, but their impact remains limited due to the insufficient depth of institutional reforms.

Digital transformation of internal processes is becoming a strategic priority, which corresponds to the concept of smart governance in the management of IT organizations. The implementation of platforms such as Jira, Confluence, GitLab and proprietary ERP systems allows you to optimize project management, reduce time-to-market and increase operational efficiency. The theory of lean management combined with Agile methodologies provides flexibility in response to changing customer requirements, which is especially critical in wartime conditions. An additional tool is data-driven decision making, where Big Data analytics and artificial intelligence are used to predict market trends, assess risks and personalize offers [3].

Risk management in strategic planning becomes particularly important in times of war and geopolitical instability. The theory of resilient organization explains the need to build anti-fragile systems that are able not only to survive in a crisis, but also to

transform under its influence. Ukrainian IT companies are implementing business continuity planning, backup data centers in Europe, distributed teams, and war risk insurance. Strategic scenarios include so called black swan modeling, where war, cyberattacks, or global recession are considered as probable shocks. This requires the integration of risk management into corporate strategy at the board level [4].

Proposals for improving strategic management are based on an integrative model that combines economic, organizational, and institutional dimensions. It is recommended to expand the product portfolio through public-private partnerships and grant programs; to strengthen institutionally “Diya.City” by simplifying access to financing and protecting intellectual property; to develop a system of continuous training for management and specialists; to implement digital platforms for project management [1].

Thus, strategic management in Ukrainian IT companies is transformed from an operational function to a strategic imperative for sustainability and growth. The integration of the theory of dynamic capabilities, open innovation, and institutional approach allows not only to adapt to crisis conditions, but also to form new competitive advantages at the global level, ensuring the transition from an outsourcing model to an ecosystem of product innovations.

References

1. Polchanov A., Vyhovska N., Lytvynchuck I., Polchanov O. Modeling the impact of Diia City on IT business activities in Ukraine. *European Journal of Economics and Management*. 2023. Vol. 9. No. 6. P. 24-33. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2023/eujem_2023_9_6/05.pdf.
2. Kimathi B. Porter vs Ansoff Strategies. URL: <https://www.scribd.com/doc/101126799/Porter-vs-Ansoff-Strategies>.
3. European Commission. The digital Europe programme. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme>.
4. Digital Tiger. The Market Power of Ukrainian IT: research for 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf>.

Gontsa V.,
second-year student,
Faculty of Advocacy and Anti-Corruption Activity,
National University “Odessa Law Academy”

DEVELOPMENT OF GREEN BUSINESS AS A FACTOR OF LOCAL ECONOMIC GROWTH

In the current context of growing environmental challenges and climate change, there is an increasing need to implement sustainable development models that combine economic efficiency with environmental protection. One promising area in this context is the development of green business - entrepreneurial activity focused on environmental responsibility, energy efficiency, and social sustainability. This issue is particularly relevant for the Carpathian region of Ukraine, which is characterized by unique natural resource potential, rich biodiversity, and high tourist appeal. The purpose of these theses is to analyze how the development of green business can become a factor in local economic growth in the Carpathian region.

“Green business is a type of commercial activity whose main goal is not only to make a profit, but also to protect the environment and society, creating economic value while contributing to sustainable development for itself, the community and the planet” [2]. The main principles of green business are environmental friendliness, social responsibility, and energy efficiency. Environmental friendliness means minimizing negative impact on the environment, social responsibility means supporting local communities, creating safe working conditions, and engaging the population. Energy efficiency involves the use of renewable energy sources. Among the main areas of green business are ecotourism, renewable energy, organic farming, and waste management. The impact of green business on the local economy is reflected in the creation of new jobs, support for small and medium-sized enterprises, the development of innovation, and increased competitiveness in the region. Green business is an important factor in sustainable development, combining economic development with environmental safety.

In his work, scientist Petro Zhuk emphasizes that “the regions of Ukraine, and above all the Carpathian region, have high potential for competitiveness in the field of

tourism and recreation, based on the region's natural and historical and cultural attractions” [3]. The Carpathian region is distinguished by its rich natural and geographical conditions: mountain ranges, forests, numerous rivers, and waterfalls create a unique biodiversity, which is the basis for the development of ecotourism and other forms of recreation. However, the region's economy has traditionally depended on raw material industries, in particular logging and wood processing, which has a negative impact on the ecological state of the territory. The seasonal nature of tourism leads to income instability and contributes to labor migration, especially among young people. Social and environmental challenges include large-scale deforestation, depletion of natural resources, climate change, and population outflow. At the same time, the region has seen a number of successful examples of green business development, including hotels and health resorts, which contribute to improving the quality of life of the local population.

The development of green business is an important driver of local economic growth, as it contributes to the diversification of the economies of regions, particularly the Carpathian region, which have traditionally depended on raw material industries. The introduction of innovative technologies in the field of green business allows for the creation of new types of environmentally friendly products and services that meet modern sustainability requirements. This increases the region's competitiveness in national and international markets, helping to attract investment and develop small and medium-sized enterprises. The development of green business stimulates the creation of new jobs, which has a positive impact on employment, especially among young people. Economic activity in this area contributes to the formation of local brands and increases revenues to local budgets. Another important aspect is the rational use of natural resources, which helps maintain the ecological balance necessary for the sustainable functioning of the region's economy. The development of green business not only contributes to increasing the economic potential of the Carpathian region, but also forms the basis for its long-term development.

However, there are obstacles that hinder the development of green business. The main barriers include “insufficient public awareness of environmentally oriented economic activities, limited access to financing, administrative difficulties, and an

imperfect legislative framework” [1]. Overcoming these problems requires the implementation of educational initiatives, increased grant support, attracting investment, expanding cooperation between communities, businesses, and non-governmental organizations, as well as the development of ecotourism infrastructure.

Therefore, the development of green business plays an important role in stimulating local economic growth, especially in such naturally and culturally unique regions as the Carpathians. By combining environmentally-oriented approaches to entrepreneurship with the use of local resources, traditions, and natural potential, green business becomes a source of new economic opportunities, contributing to economic diversification, increased competitiveness, employment, and the formation of local brands.

At the same time, the preservation of the natural environment is ensured, which is critical for the long-term stability of the mountain region. Despite a number of barriers, such as insufficient awareness, financial constraints, administrative difficulties, and imperfect regulatory frameworks, the prospects for green business remain high. This is provided that support from the state, communities, international donors, and business structures is intensified. This approach creates the conditions for balanced economic development that takes into account both the needs of the local population and the requirements for preserving the region's natural capital.

References

1. Main obstacles to the development of a green economy in Ukraine. *Ecobusiness Group*. URL: <https://ecolog-ua.com/news/golovni-pereshkody-dlya-rozvytku-zelenoyi-ekonomiky-v-ukrayini>.
2. Son Vu. What Is A Green Business? Understanding Sustainable Practices For Gree. URL: https://shopequo.com/blogs/blog/green-business?srsltid=AfmBOopZ-SoOvhaqO_94Cpp7ydbRopXIY2YQSFEedwCNFMJ8wILAn0XN.
3. Zhuk P. V. Travel and recreation industry in the Carpathian region of Ukraine in martial law. *Regional Economy*. 2022. Vol. 105. No. 3. P. 37-45. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-3-3>.

Kosteva K.,
second-year student,
Faculty of Advocacy and Anti-Corruption Activity,
National University "Odesa Law Academy"

THE IMPACT OF LOCAL START-UPS ON THE TRANSFORMATION OF THE LABOUR MARKET IN ODESSA

Local start-ups play a decisive role in the transformation of the Odessa labour market, especially in the high-tech segment. According to analytical studies, the Odessa IT market is consistently among the five largest in Ukraine in terms of the number of specialists engaged, confirming its significant contribution to overall employment [1]. The growth in the number of employees is driven by high demand for specialists in the fields of cybersecurity, artificial intelligence, and software development, where young innovative companies often act as leading innovators, offering flexible working conditions and accelerated career growth opportunities.

One of the key trends is the expansion of the business landscape, which is traced through the growth in the number of business entities. Analysts note an increase in the number of legal entities in the sector, which may indicate business consolidation and the enlargement of organisations that create more stable jobs. Start-ups often offer multifaceted roles, allowing employees to acquire new skills more quickly. The entry of Odessa start-ups into international markets allows for the effective scaling of business models, which directly correlates with an increase in the demand for highly qualified personnel. Companies that focus on the export of IT services are forced to comply with international quality standards. This, in turn, creates demand for certified specialists with knowledge of English and experience working with foreign clients. The international expansion of start-ups not only expands their reach to new countries, but also raises the professional level of the local workforce.

An important stimulus for generating employment is state and local support. Odessa is implementing infrastructure projects, such as Odesa Innovation Park, aimed at creating a favourable environment for start-ups, attracting investment and increasing the competitiveness of the community. The creation of municipal hubs with free

consultations for start-ups can significantly lower the barriers to entry for young entrepreneurs. Providing grants to small and medium-sized businesses also allows many start-ups to expand their workforce by creating roles in development, marketing, and administration.

At the same time, it is worth considering conditional financing mechanisms, where a grant is provided on the condition that a certain number of jobs are created or that employees undergo training. This approach allows financial support to be combined with social goals, stimulating not only business development but also employee training [2]. The growth in the number of IT companies contributes to the development of related industries, such as design, copywriting, recruitment, and legal services. This creates a multiplier effect, where each new job in a start-up generates additional positions in other sectors. In addition, the IT sector provides significant tax revenues through a single tax, which supports the overall economic stability of the city and indirectly contributes to the creation of positions in related sectors [1].

However, for greater efficiency, it is worth considering the possibility of introducing local tax incentives for start-ups that create jobs in Odesa. The main one is the out-migration of qualified specialists, caused by economic instability and high competition from other large IT hubs. To counteract this phenomenon, it is worth developing talent attraction schemes that include not only financial incentives but also opportunities for professional development, participation in international projects and access to modern infrastructure.

Economic uncertainty affects the ability of young businesses to create stable jobs [3]. For example, creating a fund to support start-ups during periods of crisis can help preserve jobs and avoid mass layoffs. In this context, it is advisable to create municipal educational platforms where specialists can take free courses on current technologies. Cooperation with international educational partners will ensure access to high-quality content.

To conclude, and in order to overcome barriers and maximise the positive impact of start-ups, it is necessary to strengthen cooperation between the IT sector and local universities, stimulate the export of IT services, and expand the availability of grant mechanisms, which, in turn, will ensure the financial stability of organisations. Active

promotion of Odessa as an innovation hub is also critical for attracting foreign investment and talent. It is important that this promotion be systematic — through participation in international exhibitions, branding the city as a technology centre, and supporting local ambassadors who represent Odessa on a global level.

References

1. Odeskyi IT-rynok 2025: tryvohy, tendentsii ta pohliad u maibutnie: analitychna stattia. URL: <https://speka.media/odeskii-it-rinok-2025-trivogi-tendenciyi-ta-poglyad-u-maibutnje-9dnk1o>.
2. Ekonomichnyi ta sotsialnyi rozvytok: zvit. Odesa: Odeska miska rada. URL: <https://omr.gov.ua/Files/2025/ZVITY/economics.pdf>.
3. Odesa IT Research '24: Yak zminyuietsia odeskyi IT-rynok: doslidzhennia. URL: https://it-family.od.ua/en/news_one/odesa-it-research-24-yak-zminyuyetsya-it-rynok-odesy/.

Nahirniak D.,

first-year student,

Faculty of Judicial and International Law,

National University “Odesa Law Academy”

DEVELOPMENT OF MARKET RELATIONS IN UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS: PROBLEMS AND PROSPECTS

After 2014, and especially following the start of the full-scale Russian aggression, Ukraine has been undergoing a profound transformation of its economic system. This situation requires the accelerated development of market institutions under conditions of wartime instability and the influence of external factors such as inflation and infrastructure destruction. Despite reform efforts, the level of the shadow economy remains significant, integration into global value chains is weak, and institutional barriers continue to limit market efficiency [1].

The purpose of the work is to identify the main obstacles to the development of market relations in Ukraine under wartime conditions and to propose strategic institutional directions for their development in the medium term. The following

hypothesis is proposed: unless there is genuine strengthening of the legal framework, effective anti-corruption measures, infrastructure modernization, and state support for investments, most reforms will remain formal and fail to bring the desired results.

For the analysis, the following methods were used:

- comparison of indicators of institutional capacity, investment climate, and the level of the informal economy in Ukraine and other European countries;
- economic-statistical analysis based on data from the OECD, the State Statistics Service, and international organizations (from 2021 to 2024);
- case study method — a detailed examination of examples of successful business environment reform in specific regions (in particular, Lviv and Dnipro regions).

The following key findings have been established:

1. According to *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*, Ukraine faces declining productivity and low investment activity due to the large volume of the shadow economy and weak integration into global value chains. The war has only exacerbated these problems [2].

2. The study “*A state-led war economy in an open market: state-market relations in Ukraine 2021–2023*” notes that during wartime, the economy is increasingly concentrated around the defense sector, which affects classical market mechanisms and carries risks of excessive centralization and clan-based management [3].

3. An analysis of foreign economic relations shows that the decline in exports and structural restrictions in foreign trade weaken motivation to create added value in production [4].

4. At the institutional level, the main barriers remain corruption, imperfections of the judicial system, and a weak regulatory mechanism — these factors reduce business trust and slow down new projects. These risks are closely linked to broader issues of national economic security, particularly under wartime conditions, as highlighted in recent analytical reports [5].

5. Promising directions include the creation of special economic zones with transparent governance, the implementation of “green” investment policies, the development of digital infrastructure for new business models, and institutional convergence with the EU.

Market relations in Ukraine can reach a new level if three key factors are combined – strong legal institutions, a transparent business environment, and policies focused on post-war recovery and investment attraction. Nevertheless, these objectives demand not declarative intentions but comprehensive and systemic institutional transformation.

The conducted analysis confirms that the sustainable development of market relations in Ukraine depends on strengthening the institutional and legal foundations of the economy, ensuring transparent and predictable business conditions, and stimulating innovation-driven growth. The post-war period will provide a unique window of opportunity for Ukraine to integrate more deeply into the European and global economic space. Some researchers also emphasize that Ukraine's long-term competitiveness depends on its ability to balance rapid economic adaptation with strategic foresight and institutional resilience. To achieve this, it is essential to prioritize judicial reform, enhance public administration efficiency, and implement targeted programs to attract domestic and foreign investment. These measures will not only accelerate economic recovery but also lay the groundwork for a more resilient and competitive market system in the long term

References

1. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. URL: <https://surl.li/xxybcr>.
2. Vlasiuk V., Cooper L., Milakovsky B. A state-led war economy in an open market. Investigating state-market relations in Ukraine 2021–2023. *LSE Conflict & Civiness Research Group*. URL: <https://surl.li/hsrazl>.
3. Semenenko O., Onofriichuk V., Tolok P., Rieznik V., Momot D. Analysis of Ukraine's external military-economic relations during war with Russia. *Scientific Bulletin of MSU*. 2024. Vol. 11. No. 1. P. 71-82.
4. United Nations Ukraine. Ukraine Common Country Analysis. Data and analysis as of October 2021. URL: <https://surl.li/nmuqhc>.
5. Rohatiuk I., Ivchenko B.-Y., Kanfui I., Solovyov E., Yermenchuk O., Denysenko O. Economic security of Ukraine in wartime: challenges and prospects. *Amazonia Investiga*. 2024. Vol. 13. No. 81. P. 78-85.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ РОЗВИТОК СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ

**Матеріали
XIV Всеукраїнської наукової конференції
здобувачів вищої освіти та вчених**

м. Одеса,
21 листопада 2025 року