

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НРЗВО «КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ІНСТИТУТ» (Україна)  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (Україна)  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ (Україна)  
ІНСТИТУТ ОБЛІКУ І ФІНАНСІВ (Україна)  
ГО «ФЕДЕРАЦІЯ АУДИТОРІВ, БУХГАЛТЕРІВ І ФІНАНСИСТІВ  
АПК УКРАЇНИ» (Україна)  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МОЛДОВИ (Республіка Молдова)  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПРИКЛАДНИХ НАУК (Республіка Польща)  
WYŻSZA SZKOŁA GOSPODARKI (BYDGOSZCZ) (Республіка Польща)  
JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUĎJOVICÍCH (Чехія)

**Розвиток фінансів, аудиту,  
бухгалтерського обліку  
та оподаткування: реалії часу**

*IV Міжнародна  
науково-практична інтернет-конференція студентів, аспірантів  
та молодих вчених пам'яті видатного українського вченого-  
економіста Сергія Ілліча Юрія*

**11 лютого 2025 р.**

**м. Кам'янець-Подільський, 2025 р.**

Рекомендовано поширення в мережі «Інтернет» вченою радою Навчально-реабілітаційного закладу вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут» (протокол № 6 від 28 лютого 2025 р.)

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:**

**Мар'ян ТРІПАК** – Заслужений працівник освіти України, Академік НАН вищої освіти України, ректор НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут», професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія, доктор економічних наук, доцент; **Андрій ДЕРЛИЦЯ** – кандидат економічних наук; доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія, в. о. проректора з наукової та міжнародної діяльності, кандидат економічних наук; **Олег КОРКУШКО** – кандидат економічних наук, доцент, в. о. декана факультету економіки, управління та діджиталізації; **Андрій ТИМКІВ** – кандидат економічних наук, в. о. завідувача кафедри фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія; **Ірина ГУМЕНЮК** – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія; **Олександр ШЕВЧУК** – кандидат педагогічних наук, викладач кафедри цифрових, освітніх та соціо-економічних технологій.

**ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ:**

**Василь ДЕМ'ЯНИШИН** – доктор економічних наук, професор кафедри фінансів імені Сергія Юрія ЗУНУ; **Людмила КУШНІР** – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія; **Ірина ГОДНЮК** – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія; **Наталія ШЕВЧУК** – доктор філософії (PhD), викладач кафедри фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія; **Галина СИДОР** – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія; **Наталія ГРИГОР'ЄВА** – викладач-асистент кафедри фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія; **Тетяна ЧЕРНЯВСЬКА** – доктор економіки, професор державного університету прикладних наук (м. Конін, Польща); **Віолета ГЕРАЙМОВИЧ** – кандидат економічних наук, доцент; **Rafael CILOCI** – кандидат наук, доцент, декан факультету економічної інженерії та бізнесу, Технічний Університет Молдови (м. Кишинів, Молдова); **Катерина ПИЛИПЕНКО** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та готельно-ресторанного бізнесу Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького, **Оксана ПРОКОПИШИН** – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та оподаткування, ЛНУП; **СТАНІСЛАВ ВАСИЛІШИН** – Директор Інституту обліку і фінансів НААН (Київ); **Юрій ЛУПЕНКО** – доктор економічних наук, професор, академік НААН, директор, Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки».

**Р 64 Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу:** Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених пам'яті видатного українського вченого-економіста Сергія Ілліча Юрія (м. Кам'янець-Подільський, 11 лютого 2025 р.). Кам'янець-Подільський : Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут», 2025. 556 с.

Збірник містить матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених пам'яті видатного українського вченого-економіста Сергія Ілліча Юрія «Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу», яка відбулась 11 лютого 2025 р. (НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут», м. Кам'янець-Подільський), з актуальних питань сучасної фінансової системи, аудиту, обліку та оподаткування в умовах сьогодення.

Відповідальність за висвітлений матеріал у публікаціях несуть автори наукових праць. Видано в авторській редакції.

© НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут», 2025

**Вікторія Мацука,**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та фінансів,  
Маріупольський державний університет, м. Київ, Україна*

### **АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В ЕПОХУ VANI**

В умовах війни та глобальних кризових процесів, світ стає ще більш непередбачуваним і мінливим. Багато компаній стикаються з новими викликами, такими як економічні санкції, зміни у ланцюгах постачання, а також соціальні та політичні потрясіння. Війна, пандемії та екологічні катастрофи створюють умови, де стабільність і передбачуваність перетворюються на рідкісні винятки. Для того, щоб вижити та адаптуватися до таких реалій, бізнесам необхідно використовувати інноваційні підходи до управління та стратегії, здатні допомогти орієнтуватися в умовах постійних змін. Особливо важливою ця проблема є для України, яка переживає важкі випробування в умовах війни з Росією.

VANI – це модель, яка допомагає осмислити реалії сучасного світу, зокрема в умовах воєнного часу та криз [3]. В умовах сучасних глобальних трансформацій, зокрема в Україні, ми спостерігаємо, як традиційні методи управління, які базуються на передбачуваності та стабільності, перестають працювати. Українські компанії, як і інші бізнеси в світі, повинні враховувати наступні фактори, щоб адаптуватися до нових умов:

**Brittle (крихкість):** Українські компанії стикаються з численними ризиками, зокрема в результаті обстрілів, руйнування інфраструктури, зміни у ланцюгах постачання або запровадження економічних санкцій. Навіть малі потрясіння можуть мати великі наслідки, тому бізнеси повинні працювати над підвищенням стабільності своїх процесів, розвиваючи стійкіші організаційні структури, здатні витримувати зовнішні шоки. Зокрема, це означає розвиток логістичних альтернатив і пошук нових постачальників, а також планування операцій в умовах надзвичайних ситуацій.

**Anxious (тривожність):** Під впливом війни та глобальних криз, підприємства та їх працівники відчують високий рівень тривоги, що може значно знижувати продуктивність і впливати на моральний дух. В Україні, де війна вже триває протягом кількох років, важливо не лише допомогти працівникам долати стрес, але й створювати середовище підтримки та турботи, забезпечуючи психологічну допомогу, гнучкість у роботі та соціальну підтримку.

**Nonlinear (нелінійність):** В умовах війни та криз, навіть найменші зміни можуть мати катастрофічні наслідки. Тому бізнеси повинні бути готові до неочікуваних результатів від своїх рішень, до ланцюгових реакцій, що можуть виникнути внаслідок малих подій. Для українських підприємств важливо враховувати можливість нелінійних результатів у всіх аспектах своєї діяльності: від економічних наслідків до соціальних або політичних

змін. Бізнеси повинні активно працювати над прогнозуванням таких змін і розвивати стратегії швидкої адаптації.

**Incomprehensible (непізнаваність):** У світі, який переживає кризу, багато аспектів стають непередбачуваними і складними для аналізу. Це особливо стосується ситуації в Україні, де міжнародна політика, зміни в глобальній економіці і навіть внутрішні фактори (наприклад, зміна законодавства) можуть бути важко прогнозованими. Тому важливо, щоб бізнеси ставали більш гнучкими, базуючись не тільки на аналізі даних, але й на інтуїції та вмільому реагуванні на нові умови [3].

Концепція BANI впливає на бізнес в Україні, наступним чином:

**Нове управління:** Українські бізнеси мають розвивати більш гнучкі та адаптивні організаційні структури [2]. В умовах кризи традиційна ієрархія може бути неефективною. Важливо, щоб організації змогли швидко приймати рішення та впроваджувати зміни. Це означає, що бізнеси повинні активно працювати над делегуванням повноважень, розвивати колективний підхід до управління і підтримувати мотивацію команд у складних умовах [1, с.166].

**Мультиканальність:** В Україні, де війна створює значні соціальні і економічні виклики, важливо адаптувати канали взаємодії з клієнтами. Це включає як фізичні магазини, так і онлайн-платформи, щоб забезпечити клієнтам доступ до послуг у будь-яких умовах. Це допомагає зберігати довіру і лояльність навіть в умовах обмежень чи змін у ринку.

**Гібридна зайнятість:** Гнучка форма зайнятості є необхідною для адаптації до постійних змін. В Україні це особливо актуально через соціальні та економічні потрясіння. Компанії повинні переходити на гібридні моделі роботи, включаючи віддалену роботу та проектні команди, що дозволяє ефективно підтримувати бізнес навіть під час війни чи обмежень.

**Робота з даними:** Для українських компаній, які працюють в умовах війни, важливо бути готовими до швидкої адаптації до нових реалій. Для цього вони повинні мати можливість швидко збирати та аналізувати дані, щоб ухвалювати обґрунтовані рішення. Це допомагає передбачати зміни і залишатися конкурентоспроможними навіть в умовах кризи [3].

Відповіді на виклики світу BANI в Україні наступні:

**Зміцнення стійкості:** В Україні бізнеси повинні зміцнювати свою стійкість до зовнішніх шоків, таких як обстріли, блокади або зміни в економічних умовах. Це включає створення резервних планів, локалізацію виробництва та пошук альтернативних постачальників.

**Розвиток гнучкості:** Зважаючи на військові дії та економічні потрясіння, важливо впроваджувати гнучкі методи управління, які дозволяють швидко адаптуватися до нових умов. Це включає впровадження Agile, яке дозволяє зменшити час на прийняття рішень і підвищити швидкість адаптації до змін.

Оновлення досвіду: В Україні важливо активно оновлювати стратегію та передавати досвід між поколіннями працівників. Це допоможе не лише швидше реагувати на нові виклики, але й зміцнити здатність компаній швидко адаптуватися до змін [5].

Збереження команди: В умовах війни та соціальних потрясінь збереження досвідчених працівників стає критично важливим. Для цього необхідно створювати умови для розвитку та збереження ключових фахівців, надаючи їм підтримку та мотивацію навіть в умовах стресу [4, с. 312].

Сучасний світ, зокрема в Україні, потребує від бізнесу надзвичайної гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін. Концепція BANI, яка акцентує на таких характеристиках, як крихкість, тривожність, нелінійність і непізнаваність, є важливим інструментом для розуміння того, як бізнеси можуть реагувати на ці виклики. В Україні особливо важливо застосовувати новітні управлінські підходи, зміцнювати стійкість та гнучкість і інвестувати в команди, щоб забезпечити успіх у майбутньому навіть в умовах постійних змін та непередбачуваних ситуацій.

*Список використаних джерел:*

1. Гонтаренко Ю., Зачосова Н. СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ДЛЯ СТАБІЛІЗАЦІЇ ЇХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УМОВАХ BANI WORLD ТА ІНДУСТРІЇ 4.0. Цифрова економіка та економічна безпека, 2023. №7 (07). С. 165-171. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.7-27> (дата звернення: 25.01.2025).
2. Дуднева Ю., Долгополов В. Особливості підприємницької діяльності в контексті викликів BANI-світу. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2022. №14(28). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-09) (дата звернення: 25.01.2025).
3. Зустрічайте: BANI – новий світ, який прийшов на зміну VUCA. URL: <https://laba.ua/blog/3166-vstrechayte-bani-novyy-mir-kotoryy-prishel-na-smenu-vuca> (дата звернення: 25.01.2025).
4. Мацука В.М. ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ І ЛІДЕРСТВО В СУЧАСНОМУ BANI СВІТІ. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава: ПДАУ, 2024. Том 1. с.311-313.
5. МАЦУКА Вікторія. ТRENДИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. К.: КНЕУ, 2024. 151-153. URL: <https://doi.org/10.35668/978-966-926-500-5> (дата звернення: 25.01.2025).

