

Список використаних джерел

1. World Bank, KSE, UN. Ukraine fifth rapid damage and needs assessment (RDNA5). February 2022 – December 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf>
2. Чайка Т. О., Короткова І. В. Відновлення родючості ґрунту в Україні після воєнних дій. *Захист і відновлення екологічної рівноваги та забезпечення самовідновлення екосистем* : колективна монографія ; за заг. ред. Т. О. Чайки. Полтава : Астроя, 2023. С. 232–281.
3. Національний банк України. Операції з платіжними картками у 2025 році: більшість – безготівкові. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-platijnimi-kartkami-u-2025-rotsi-bilshist-bezgotivkovi>
4. Скільки рахунків відкрито в Україні – статистика НБУ. URL: <https://psm7.com/uk/bank/320086.html>
5. Bank for International Settlements (BIS). Fast payments – enhancing the speed and availability of retail payments. CPMI Paper No. 178. 2016. URL: <https://www.bis.org/cpmi/publ/d178.htm>
6. IOM Ukraine – displacement tracking matrix. 2025. URL: <https://dtm.iom.int/ukraine>
7. World Bank. The Global Findex Database 2021. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex>
8. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua>
9. UNEP Finance initiative. About UNEP FI. URL: <https://www.unepfi.org/about/>
10. Geneva environment network. Sustainable finance in Geneva. URL: <https://www.genevaenvironmentnetwork.org/resources/updates/sustainable-finance-in-geneva/>

УДК 336.64

УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*Валентина Шаповал,
sapovalvala9@gmail.com
Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,
м. Черкаси
Науковий керівник: канд. екон. наук,
доц. кафедри бізнес-економіки та маркетингу
Юлія Гетьманенко*

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну поставило перед вітчизняним бізнесом питання, відповіді на які не було ні в підручниках, ні в попередньому досвіді. Більшість підприємств опинилася в ситуації, коли звична логіка планування доходів перестала працювати: клієнти зникали, постачальники не могли виконувати зобов'язання, персонал евакуювався або йшов на фронт, а виробничі потужності в окремих регіонах просто перетворювалися на руїни. Попри все це, значна частина українського бізнесу не просто вижила, а й знайшла способи підтримувати стабільний дохід – нехай і на значно нижчому рівні, ніж до війни. Аналіз того, як підприємствам вдалося адаптуватися та чому одні з них досягли кращих результатів, є не лише науково цікавим, а й практично важливим для розуміння довгострокових економічних процесів [4].

Дохід підприємства – це не просто рядок у фінансовій звітності, це індикатор того, наскільки компанія залишається потрібною своїм клієнтам і наскільки ефективно вона вибудовує відносини з ринком. В умовах воєнного стану цей індикатор набуває ще більшого значення, адже саме наявність або відсутність доходу визначає, чи зможе підприємство взагалі

продовжувати діяльність. Без доходу неможливо виплачувати заробітну плату, закуповувати сировину, обслуговувати кредити та підтримувати хоча б мінімальну операційну активність [5]. Тому управління доходами в умовах воєнного стану – це не окрема управлінська функція, а по суті, стрижень усієї антикризової стратегії підприємства.

Специфіка воєнного часу полягає в тому, що зовнішнє середовище стає непередбачуваним одночасно за кількома параметрами. По-перше, і споживчий попит, і корпоративний – різко змінює свою структуру. Частина товарів і послуг, на які раніше був стабільний запит, фактично випадає з ужитку: люди та компанії переорієнтовуються на базові потреби. По-друге, виробничі можливості підприємств скорочуються незалежно від їхніх зусиль: через відключення електроенергії, руйнування інфраструктури, дефіцит персоналу або необхідності фізичного переміщення бізнесу. По-третє, фінансове середовище ускладнюється: гривня знецінюється, вартість імпортованих складових зростає, а можливості для залучення фінансування звужуються. Все це разом означає, що управлінці вимушені приймати рішення щодо доходів не в умовах ризику, коли ймовірності хоча б приблизно відомі, а в умовах справжньої невизначеності, де навіть горизонт планування скорочується до кількох тижнів [2].

Водночас практика показує: ті підприємства, які підійшли до цієї невизначеності не як до катастрофи, а як до середовища, в якому треба навчитися діяти, демонстрували значно кращі результати. Ключова відмінність між тими, хто зберіг дохідність, і тими, хто її втратив, полягає не стільки в розмірі бізнесу чи галузі, скільки в управлінській реакції на зміни. Компанії, що мали гнучку внутрішню структуру, готові команди і не боялися швидко змінювати напрями діяльності, адаптувалися набагато успішніше, ніж ті, що намагалися зберегти звичний режим роботи всупереч новим реаліям.

Одним із найпоширеніших і найефективніших інструментів збереження доходів стала переорієнтація на нові ринки збуту. Підприємства, що раніше працювали виключно на внутрішній ринок, почали активно виходити на ринки країн Євросоюзу, Туреччини та інших держав. Це дозволило не лише компенсувати падіння внутрішнього попиту, а й отримати розрахунки у більш стабільній валюті, що суттєво знижувало вплив інфляції на реальний рівень доходів. Особливо показовим тут є досвід аграрного сектору: незважаючи на логістичні складнощі, пов'язані з блокуванням морських маршрутів і пошкодженням залізничної інфраструктури, сільськогосподарські підприємства знайшли альтернативні шляхи експорту і зберегли присутність на зовнішніх ринках [1].

Паралельно із географічною диверсифікацією ринків багато підприємств провели суттєву переорієнтацію продуктового портфеля. Позиції, що стали нерентабельними або не затребуваними в нових умовах, поступалися місцем тим товарам і послугам, попит на які або зберігся, або навпаки – зріс. Виробники харчової продукції, наприклад, нарощували випуск консервів і товарів із тривалим терміном зберігання. Підприємства легкої промисловості перепрофільовувалися на пошиття спорядження та захисного одягу. ІТ-компанії нарощували обсяги роботи з іноземними замовниками. У кожному випадку логіка була однаковою: не чекати, поки відновиться старий попит, а йти туди, де новий попит вже є [6].

Важливу роль у підтримці дохідності відіграла і цифровізація каналів продажів. Підприємства, що ще до початку повномасштабного вторгнення інвестували в розвиток онлайн-торгівлі, мобільних застосунків і дистанційного обслуговування клієнтів, виявилися значно стійкішими. Для них обмеження фізичного руху, комендантська година і руйнування торгових об'єктів не стали критичними ударами по доходах – канали збуту залишалися відкритими. Ті ж, хто покладався виключно на офлайн-присутність, зіткнулися з необхідністю в прискореному темпі будувати цифрову інфраструктуру продажів із відповідними витратами і часовими втратами.

Державна підтримка підприємств в умовах воєнного стану також справила певний вплив на їхню дохідність, хоча й неоднозначний. З одного боку, введення спрощеного режиму оподаткування дало бізнесу можливість вивільнити частину коштів для операційної діяльності і зосередитися на виживанні, а не на адмініструванні. Програми підтримки через державні банки та міжнародні фонди допомогли частині підприємств залучити оборотні кошти в

момент, коли традиційне банківське кредитування було фактично заморожене. З іншого боку, компенсаційні механізми за пошкоджене або знищене майно запрацювали із великим запізненням, бюрократичні процедури залишалися обтяжливими, а охоплення підтримкою малого бізнесу та підприємств із постраждалих регіонів виявилось недостатнім [2].

Підсумовуючи викладене, варто зазначити, що управління доходами підприємства в умовах воєнного стану – це не просто дуже складна версія звичайного фінансового менеджменту. Це окрема управлінська дисципліна, що вимагає від керівників здатності діяти без повної інформації, готовності відмовлятися від усталених моделей і вміння бачити можливості там, де більшість бачить лише загрози. Підприємства, що засвоїли ці навички в роки війни, отримали не лише шанс вижити в кризі, а й суттєву конкурентну перевагу, яка проявиться у повну силу вже в процесі повоєнного відновлення.

По-перше, стало очевидним, що фінансова стійкість підприємства визначається задовго до настання кризи. Компанії, що мали сформовані резерви, диверсифіковані джерела доходів і низьке боргове навантаження ще до лютого 2022 року, пережили перший і найтяжчий рік повномасштабної війни без критичних втрат. Ті ж, хто ігнорував фінансову подушку безпеки і працював у режимі максимальної оптимізації без жодного запасу міцності, опинилися надзвичайно вразливими навіть при відносно незначних зовнішніх потрясіннях. Це підкреслює доцільність розгляду резервів не як «заморожених» ресурсів, а як важливого інструменту забезпечення гнучкості та часу для адаптації.

По-друге, досвід воєнного часу підтвердив, що команда – це не витрата, а актив, від збереження якого напряму залежить майбутній дохід. Підприємства, які підтримували виплату заробітної плати, допомагали працівникам і забезпечували відносну стабільність у колективі, зберегли людський капітал і необхідні компетенції для відновлення діяльності. Натомість компанії, що реагували на кризу передусім масовими звільненнями і заморожуванням виплат, нерідко стикалися з парадоксальною ситуацією: коли ринок починав відновлюватися і з'являлися нові замовлення, виявлялося, що кваліфікованих людей для їх виконання вже немає, а швидко їх знайти і навчити неможливо.

По-третє, управління дебіторською заборгованістю і ліквідністю перетворилося з рутинної облікової функції на стратегічний пріоритет. Коли платіжна дисципліна на ринку різко погіршилася, а затримки оплати від контрагентів стали нормою, підприємства, що не мали чітких процедур контролю за дебіторською заборгованістю і не вміли наполягати на своєму у перемовинах із боржниками, фактично кредитували чужий бізнес за рахунок власної ліквідності. Ті ж, хто своєчасно перейшов на передоплату або скорочені терміни розрахунків, уклали додаткові угоди з банками про кредитні лінії і вибудували систему оперативного моніторингу грошових потоків, отримали змогу планувати діяльність навіть у найнестабільніші періоди.

По-четверте, географічна і продуктова гнучкість виявилися чи не найбільш вирішальними факторами збереження доходів у довгостроковій перспективі. Підприємства, що не прив'язувалися до одного ринку, одного клієнта або одного продукту, мали значно більший простір для маневру. Вони могли перенаправляти ресурси туди, де попит зберігався, не чекаючи відновлення там, де він впав. У цьому контексті надмірна спеціалізація, яка в мирний час вважається ознакою зрілості та ефективності бізнесу, у воєнних умовах перетворилася на джерело підвищеного ризику. Натомість підприємства з диверсифікованим портфелем клієнтів, широкою географією постачань і гнучкими виробничими потужностями демонстрували здатність переналаштовуватися швидше і з меншими втратами.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що ефективне управління доходами в умовах нестабільності базується на поєднанні фінансової передбачливості, гнучкості управлінських рішень та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Практичний досвід підприємств засвідчує, що ключовими чинниками збереження доходності є диверсифікація джерел доходів, підтримка людського капіталу, посилений контроль за ліквідністю та орієнтація на нові ринки і потреби споживачів. Саме ці підходи формують основу стійкості бізнесу та визначають його спроможність не лише

функціонувати в складних умовах, а й забезпечувати подальший розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (Дата звернення: 29.03.26)
2. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (Дата звернення: 29.03.26)
3. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua> (Дата звернення: 29.03.26).
4. Бланк І. А. Управління фінансовою стабілізацією підприємства. Київ : Ніка-Центр, 2003. 496 с.
5. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств. Київ : КНЕУ, 2000. 412 с.
6. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (Дата звернення: 29.03.26)

УДК 339.97

**ІНВЕСТИЦІЇ В ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ:
ДОСВІД КОМПАНІЇ TESLA**

Анастасія Шеремет
boroviktm103@gmail.com

Черкаський державний фаховий бізнес-коледж
м. Черкаси

Науковий керівник: викладач-методист Тетяна Боровик

Інвестиції в інновації є важливим чинником розвитку сучасної економіки, оскільки саме вони забезпечують створення нових технологій, підвищення конкурентоспроможності підприємств та формування умов для сталого економічного зростання [1]. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації інноваційна діяльність стає одним із ключових напрямів розвитку як окремих компаній, так і національних економік загалом [2].

Під інвестиціями в інновації розуміють вкладення фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів у створення і впровадження нових технологій, продуктів або послуг з метою отримання економічного, соціального чи екологічного ефекту в майбутньому [3]. Такі інвестиції сприяють модернізації виробництва, розвитку науки та техніки, а також підвищенню ефективності господарської діяльності. Основними напрямками інноваційного інвестування є:

- розвиток інформаційних технологій;
- фінансування наукових досліджень;
- створення нових видів продукції;
- впровадження екологічних та енергозберігаючих технологій;
- модернізація виробничих процесів [4].

У науковій літературі виділяють декілька основних видів інвестицій в інновації. Зокрема, венчурні інвестиції передбачають фінансування стартапів та інноваційних проєктів із високим рівнем ризику, але значним потенціалом прибутковості. Державні інвестиції спрямовуються на підтримку науки, освіти та дослідницької діяльності. Корпоративні інвестиції здійснюються компаніями з метою розвитку власних технологічних рішень та підвищення конкурентоспроможності [5].