

Міністерство освіти і науки України

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

Кафедра менеджменту та адміністрування

За участі:

Департамент інвестиційної політики, проєктів, міжнародних зв'язків, туризму та промоцій
міста Івано-Франківської міської ради (Україна)

АТ «Укртатнафта» (Україна)

Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)

Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Львівський національний університет імені Івана Франка (Україна)

Вінницький національний аграрний університет (Україна)

Інститут землекористування Національної академії аграрних наук України (Україна)

Поліський національний університет (Україна)

Хмельницький національний університет (Україна)

Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес освіти (Україна)

Калуський фаховий коледж економіки, права та інформаційних технологій ІФНТУНГ (Україна)

Познанська політехніка (м. Познань, Республіка Польща)

Сілезька політехніка (м. Глівіце, Республіка Польща)

Академія гірничо-металургійна імені Станіслава Сташіца

(м. Краків, Республіка Польща)

Університет імені Адама Міцкевича в Познані

(м. Познань, Республіка Польща)

Університет Дурреса (м. Дуррес, Албанія)

Казахський агротехнічний університет імені Сакена Сейфулліна

(м. Астана, Республіка Казахстан)

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

III МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

28-29 квітня 2026 року

Івано-Франківськ-2026

УДК 005:338.2(06)

Рецензенти:

Побігун С.А. – к.е. н., доцент, директор інституту економіки та менеджменту Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Головня О.В. - д.е.н., професор, професор кафедри бізнесу та сфери обслуговування Вінницького національного аграрного університету.

Ситник Н.С. - д.е.н., професор, декан факультету управління фінансами та бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка

«Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» (Івано-Франківськ, 28–29 квітня 2026 року): матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2026. – 438 с.

ISBN -978-966-694-532-0

DOI:

Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» містять результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, присвячених пошуку шляхів вирішення актуальних проблем менеджменту в умовах сучасних викликів.

Матеріали конференції становитимуть інтерес для науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти, практиків у сфері менеджменту, а також усіх, хто цікавиться сучасними тенденціями та актуальними проблемами управління в умовах трансформаційних змін.

Головний редактор: Кінаш І.П., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Відповідальна за випуск: Микитюк Н.С., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Тексти матеріалів тез подані в авторській редакції. Відповідальність за точність, достовірність і зміст поданих матеріалів несуть автори.

© Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,

Західна Оксана Романівна, Легуцька Христина Степанівна 288
АНАЛІЗ ВИДАТКІВ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Гунчак Вікторія Вікторівна, Неміш Юлія Василівна 291
АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Пригодюк Олена Миколаївна, Мовлян Антон Богданович 293
ФІНАНСОВА АДАПТАЦІЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Трембач Рубен Петрович 295
ВПЛИВ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ ФАКТОРІВ НА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Тяжкороб Ірина Володимирівна 298
ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ВЛАСТИВОСТІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ

Секція бізнесу 9. Менеджмент та економіка туристично-рекреаційного бізнесу

Леонтьєв Ігор Віталійович 302
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Maciej Szafranski, Mikołaj Szafranski 305
IDENTIFYING SIMILARITIES AND DIFFERENCES BETWEEN CAMPING AND CARAVANING TOURISM FOR THE PURPOSES OF

Секція 10. Сталій розвиток та циркулярна економіка

Петінова Оксана Борисівна, Карастан Сергій Костянтинівич 309
БАГАТОВИМІРНА СИСТЕМА ДЕТЕРМІНАНТ ТІНЬОВОЇ

ЕКОНОМІКИ: ВІД ІНДИВІДУАЛЬНИХ МОТИВАЦІЙ ДО ІНСТИТУЦІЙНОЇ КРИЗИ

Атерківська Марина Сергіївна, Коценко Марина Сергіївна **313**

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД КОМПАНІЯ»)

Marianna L. Pavlyshyn, Anastasia I. Boretska **315**

SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF UKRAINE

Горбатюк Людмила Михайлівна, Кулманаков Дмитро Олександрович, Томаєв Георгій Едуардович **317**

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК КОНЦЕПТУАЛЬНА ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

Коценко Марина Сергіївна **321**

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Білич Андріана Михайлівна, Павлишин Маріанна Львівна **323**

СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БАНКАМИ

Yuliia Bui **325**

SMART SPECIALISATION: THE DEVELOPMENT OF THE CONCEPT AND ITS ESSENCE

Харчук Вікторія Юріївна, Буга Олександр Русланович **329**

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДО СТАЛОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

СЕКЦІЯ 10. СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТА ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА

УДК: 330.34:330.55:338.124.4

Петінова Оксана Борисівна

д. філос. н., професор

Карастан Сергій Костянтинович

Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ОНП «Філософія»

Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний

університет імені К. Д. Ушинського»

(Україна)

БАГАТОВИМІРНА СИСТЕМА ДЕТЕРМІНАНТ ТІНЬОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ВІД ІНДИВІДУАЛЬНИХ МОТИВАЦІЙ ДО ІНСТИТУЦІЙНОЇ КРИЗИ

Феномен тіньової економіки зумовлений сукупністю багатовимірних чинників, які доцільно класифікувати, як мінімум, на антропологічні, економічні, соціальні, правові, етичні, культурні, політичні, ментально-психологічні. На фундаментальному рівні можна намагатися простежити антропологічні витoki тіньової діяльності, тобто такі, що закорінені в самій природі людини: прагнення максимізувати вигоди при мінімальних зусиллях є виявом раціонального інтересу, що в умовах слабких соціальних обмежувачів або неефективних інституцій трансформується у мотивацію до нелегітимної економічної поведінки. Зупинимось на розгляді цих чинників.

Економічні чинники, що формують тіньову діяльність, пов'язані передусім із структурними особливостями ринкової системи. Інституціональна економічна теорія акцентує увагу на тому, що рішення про здійснення господарської активності поза межами правового поля є наслідком прагматичного вибору між різними рівнями транзакційних витрат – як легального, так і неформального бізнесу. Транзакційні витрати виникають у процесі укладення, забезпечення та виконання економічних угод між суб'єктами. Це не витрати на сам товар чи послугу, а витрати на організацію та супровід обміну. За класичним визначенням Р. Коуза, транзакційні витрати – це витрати на використання ринкового механізму. Іншими словами, це ціна координації економічної діяльності поза межами внутрішньої організації [2].

У розвиток теорії транзакційних витрат значний внесок зробив О. Вільямсон, який суттєво розширив і поглибив підхід Р. Коуза, перевівши його з рівня загальноекономічної концепції до системного інституційного аналізу. У праці «*The Economic Institutions of Capitalism*» вчений обґрунтував, що транзакційні витрати є ключовим фактором формування економічних інститутів, організаційних структур і вибору між ринковими та ієрархічними

механізмами координації. На відміну від Р. Коуза, який зосереджувався на загальній ідеї витрат використання ринку, О. Вільямсон детально проаналізував їхню структуру, включаючи витрати пошуку інформації, переговорів, укладання контрактів та контролю їх виконання [7].

До наступної групи причин відносять *соціальні чинники*, які формують потенціал залучення населення до тіньової економіки. Соціальна структура суспільства значною мірою визначає рівень участі різних верств у неформальному секторі. Основну масу учасників тіньової економіки становлять представники найбільш уразливих категорій населення: малозабезпечені, безробітні, трудові мігранти, молодь, жінки, які опинилися у складних життєвих обставинах. Соціальні чинники тіньової економіки детально розглядаються в дослідженнях Міжнародної організації праці, де наголошується, що неформальна зайнятість значною мірою зумовлена бідністю, безробіттям, міграцією та соціальною нерівністю, особливо серед жінок і молоді [8]. Подібні висновки підтверджуються також у працях Ф. Шнайдера та К. Вільямса, які підкреслюють роль соціальної маргіналізації та обмеженого доступу до формального ринку праці як ключових факторів розширення тіньового сектору [4; 6].

Наступною важливою групою причин є *правові фактори*, які зумовлені недосконалістю нормативно-правової бази, надмірною зарегульованістю, а також низькою якістю правозастосування. Багато суб'єктів господарювання змушені функціонувати у тіньовому полі саме через те, що легальне ведення бізнесу стає надмірно обтяжливим або неможливим. Проблемою також є надмірна кількість застарілих норм, суперечливих вимог, довготривалих дозвільних процедур, що провокують хабарництво та корупцію [5].

Не менш важливою у цьому переліку передумов є група *етичних чинників*, пов'язаних із моральними цінностями, усталеними в суспільстві. У багатьох випадках саме «моральна пластичність», байдужість або моральний релятивізм у питаннях доброчесності ведення бізнесу сприяють тому, що тіньова діяльність сприймається як звична, прийнятна або навіть «цілком нормальна». Як показують дослідження Р. Чалдіні, дотримання нормативних вимог значною мірою залежить не стільки від формального контролю з боку інституцій, скільки від неформальних соціальних впливів, які формуються у середовищі повсякденної взаємодії [1].

Ще однією фундаментальною групою причин, що зумовлює розгортання тіньової економіки, хочемо виділити *політичні чинники*. Їхня природа коріниться в системних суперечностях функціонування політичної влади, зокрема в характері взаємовідносин між державними структурами та великим капіталом. В основі цього явища – відсутність рівноваги у політичній системі, коли інститути державної влади втрачають ефективність, а механізми стримувань і противаг не працюють належним чином.

У цьому контексті показовим є дослідження С. Джонсона, Д. Кауфманна та А. Шлейфера, присвячене функціонуванню неофіційної (тіньової) економіки в

перехідних суспільствах. Автори демонструють, що зростання тіньового сектору є системною реакцією економічних агентів на надмірне регуляторне навантаження, низьку ефективність державного управління та слабкість інституційного середовища. У їхній інтерпретації тіньова економіка виступає не випадковим відхиленням, а альтернативною адаптивною стратегією, яка виникає тоді, коли формальні правила є надмірно обтяжливими, непослідовними або не забезпечуються належним рівнем довіри до державних інститутів. Таким чином, поведінка економічних агентів значною мірою визначається не лише нормативними вимогами, а й оцінкою ефективності держави як гаранта справедливих і передбачуваних «правил гри» [3].

Ці висновки логічно узгоджуються з розглядом політичної слабкості як чинника тіньової економіки: у ситуації інституційної фрагментації та зниження легітимності влади зростає схильність до обходу формальних процедур і розширюються простори неформальної економічної взаємодії.

Розглядаючи чинники тіньової економіки в ширшому контексті, варто звернути увагу на *співвідношення між об'єктивними й суб'єктивними причинами*. До об'єктивних належать ті фактори, що впливають із самої природи ринкової економіки: наприклад, наявність транзакційних витрат, асиметрія інформації, нерівномірний доступ до ресурсів, циклічність економіки, залежність від глобальної ринкової кон'юнктури тощо. Відповідно, поки існуватиме ринкова модель господарювання, тіньовий сектор у тій чи іншій формі буде її структурним компонентом, хоча б на периферії. Проте реальний масштаб, глибина проникнення та ступінь легітимності тіньової економіки значною мірою зумовлюються саме суб'єктивними факторами, зокрема: якістю державного управління, наявністю політичної волі до самовдосконалення державних механізмів, ефективністю інституцій та компетентністю владних еліт. Наприклад, сама по собі мотивація до отримання економічної вигоди – об'єктивна та цілком природна для будь-якого суб'єкта господарювання. Але саме від держави та суспільства залежить, чи існують прозорі, справедливі та законні можливості для реалізації цієї мотивації в межах офіційної економіки.

І, на нашу думку, слід виокремити ще один важливий фактор – це *соціальна структура населення*. Те, що малозабезпечені верстви частіше залучаються до тіньових практик, – закономірність, яка має об'єктивний характер. Але розширення цих верств, їхня маргіналізація та загострення соціального неблагополуччя нерідко є наслідками помилок або нехтування соціальною політикою з боку держави, що вже є проявом суб'єктивного чинника.

Висновок. Отже, проведений аналіз дозволяє дійти висновку, що тіньова економіка є не випадковим чи ізольованим явищем, а складною багатовимірною системою, яка формується під впливом взаємопов'язаних чинників. Її генеза простежується як на рівні індивідуальних мотивацій, так і на рівні інституційних структур, що визначають рамки економічної поведінки.

Лише за умов системної гармонізації економічних, соціальних і політичних інститутів можливе поступове звуження простору тіньових практик і зміцнення легальної економіки як домінуючої форми господарювання.

Список використаних джерел

1. Cialdini R. B. Descriptive Social Norms as Underappreciated Sources of Social Control. *Psychometrika*. 2007 № 72(2):263-268. doi:10.1007/s11336-006-1560-6
2. Coase R. H. The Nature of the Firm. *Economica*. 1937. Vol. 4, No. 16. P. 386–405. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
3. Johnson S., Kaufmann D., Shleifer, A. (1997). The Unofficial Economy in Transition. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1997. № 28(2), 159–240.
4. Schneider F. The Shadow Economy and Shadow Economy Labor Force: What Do We (Not) Know? *IZA Discussion Paper*, 2011. No. 5769. URL: <https://www.iza.org/publications/dp/5769/the-shadow-economy-and-shadow-economy-labor-force-what-do-we-not-know>
5. Schneider F., Buehn A. Shadow economy: estimation methods, problems, results and open questions. *Open Economics*. 2018. Vol. 1, № 1. P. 1–29. DOI: <https://doi.org/10.1515/openec-2017-0001>.
6. Williams C. C., Nadin S. *Work beyond employment: representations of informal economic activities* // *Work, Employment and Society*. 2012. Vol. 26, Issue 2. P. 335–351. DOI: <https://doi.org/10.1177/0950017012437006>
7. Williamson O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York; London : The Free Press, 1985. 450 p.
8. Women and men in the informal economy: A statistical picture. Third edition. *International Labour Office*, Geneva. 2018. 164 p. URL: <https://www.ilo.org/publications/women-and-men-informal-economy-statistical-picture-third-edition>