

Облік і оподаткування

УДК 336.22

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15054892>

**Контрування напрямів оптимізації податкового навантаження
торговельної діяльності: виклики та ризики**

Перевозова Ірина Володимирівна

завідувач кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківський
національний технічний університет нафти та газу, м. Івано-Франківськ,
Україна, <https://orcid.org/0000-0002-3878-802X>

Сакун Аліна Жоржовна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва,
обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Херсон, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-0910-4055>

Прийнято: 01.03.2025 | Опубліковано: 20.03.2025

***Анотація.** У статті розглянуто проблему оптимізації податкового навантаження в торговельній діяльності України, яка є надзвичайно актуальною з огляду на часті зміни податкового законодавства, зростаючий рівень конкуренції та вплив воєнного стану. Доведено, що торговельні підприємства різного масштабу стикаються з низкою викликів, зокрема невизначеністю законодавчого поля, посиленням податкового тиску у кризові періоди та браком цільових податкових пільг для галузі. Водночас, здійснення оптимізації податкового навантаження супроводжується ризиками, серед яких особливо небезпечними є використання агресивних схем уникнення*



оподаткування, недооцінка довгострокових наслідків податкових рішень та надмірна залежність від зовнішніх консультантів. Проведений аналіз доводить важливість збалансованого підходу до податкової політики, в якому враховується як потреба держави в наповненні бюджету, так і інтереси бізнесу щодо сталого розвитку. Зниження кількості торговельних підприємств останніми роками свідчить про вразливість галузі перед економічними та політичними шоками, а також про негативний вплив надмірного податкового навантаження на рентабельність і конкурентоспроможність. У статті виокремлено чинники, які посилюють цю тенденцію, зокрема невизначеність у правовій сфері, перебої в логістиці й зниження купівельної спроможності населення. Метою дослідження було визначення основних викликів і ризиків для торговельних підприємств у контексті змін у податковому середовищі та розроблення рекомендацій з оптимізації податкового навантаження. Об'єктом виступають вітчизняні торговельні компанії, які знаходяться під впливом динамічних ринкових змін і нормативних нововведень. Основні завдання полягають в оцінюванні впливу податкових чинників на фінансову стабільність та розробленні пропозицій щодо безпечних та ефективних методів оптимізації оподаткування. Результати дослідження є корисними як для науковців, що вивчають економіку торгівлі та податкові процеси, так і для практиків, зацікавлених у впровадженні раціональних підходів до управління податковими зобов'язаннями.

Ключові слова: *податкове навантаження, торговельна діяльність, оптимізація, виклики, ризики, воєнний стан, фінансова стабільність*



**Outline of directions for optimization of the tax burden on trade activities:
challenges and risks**

Perevozova Iryna

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Ivano-Frankivsk, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-3878-802X>

Sakun Alina

Kherson State agrarian and economics University,
Kherson, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-0910-4055>

Abstract. *The article considers the problem of optimizing the tax burden in the trade activities of Ukraine, which is extremely relevant given the frequent changes in tax legislation, the growing level of competition and the impact of martial law. It is proven that trade enterprises of various scales face a number of challenges, in particular, the uncertainty of the legislative field, increased tax pressure during crisis periods and the lack of targeted tax benefits for the industry. At the same time, the implementation of tax burden optimization is accompanied by risks, among which the use of aggressive tax avoidance schemes, underestimation of the long-term consequences of tax decisions and excessive dependence on external consultants are particularly dangerous. The analysis proves the importance of a balanced approach to tax policy, which takes into account both the state's need to fill the budget and the interests of business in sustainable development. The decline in the number of trading enterprises in recent years indicates the vulnerability of the industry to economic and political shocks, as well as the negative impact of excessive tax burden on profitability and competitiveness. The article identifies factors that exacerbate this*



trend, in particular, uncertainty in the legal sphere, disruptions in logistics and a decrease in the purchasing power of the population. The purpose of the study was to identify the main challenges and risks for trading enterprises in the context of changes in the tax environment and develop recommendations for optimizing the tax burden. The object is domestic trading companies that are under the influence of dynamic market changes and regulatory innovations. The main tasks are to assess the impact of tax factors on financial stability and develop proposals for safe and effective methods of optimizing taxation. The results of the study are useful both for scholars studying trade economics and tax processes, and for practitioners interested in implementing rational approaches to tax liability management

Keywords: *tax burden, trade activity, optimization, challenges, risks, martial law, financial stability*

Постановка проблеми. Торговельна галузь є ключовою складовою економіки України, забезпечуючи значну частку зайнятості та підприємництва. Оргівля однією з перших відчула наслідки війни: фізичне знищення магазинів і складів, розрив логістичних ланцюгів, панічний попит на базові товари та різке зниження купівельної спроможності населення. В цих умовах державна податкова політика набула особливої ваги – від її гнучкості та ефективності залежало виживання бізнесу, наповнення бюджету та підтримка споживчого ринку. Актуальність теми оптимізації податкового навантаження визначається необхідністю знайти баланс між фіскальними потребами держави у воєнний час та стимулюванням діяльності торговельних підприємств для збереження економічної активності. В умовах воєнного стану податкова політика мусить реагувати на виклики війни, пом'якшуючи удар по бізнесу і торгівлі, що робить дослідження даної теми своєчасним і суспільно значущим.

Структура статті передбачає: аналіз останніх досліджень і публікацій; формування мети й завдання дослідження; висвітлення ключових методів



досягнення мети дослідження; виклад основного матеріалу й формування висновків по результатах дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових публікацій свідчить про зростаючий інтерес дослідників до питань оподаткування в умовах сучасних економічних викликів. Так, Л. Беляєва, Ю. Пеняк та А. Карпова [1] звертають увагу на організаційно-інформаційну модель обліково-аналітичного забезпечення розрахунків за податками, що дозволяє підвищити ефективність податкового планування. С. Скрипник, Р. Лавров та І. Шепель [2] досліджували особливості обліку і оподаткування суб'єктів малого підприємництва, наголошуючи на впливі специфіки таких підприємств на вибір форм оподаткування.

Питання оптимізації витрат підприємства, до яких належить і податкове навантаження, висвітлює Т. Вечорка [3], яка підкреслює роль ретельного аналізу витрат для ухвалення виважених управлінських рішень. А. Чинчик [4] досліджує податкову політику та механізми її формування і реалізації, звертаючи увагу на вплив державних рішень на діяльність бізнесу. Вагоме місце у науковій літературі посідають праці, присвячені формам прямого оподаткування, серед яких робота Т. Городецької та Ю. Андрієнко [5], де проаналізовано сучасні підходи до справляння прямих податків. У свою чергу, О. Рябчук та А. Німчук [6] у своїй роботі про аудит і аналіз доходів та витрат підприємства наголошують на важливості врахування податкових аспектів при формуванні фінансової звітності. Н. Лобода, О. Чабанюк та Ю. Мосолова [7] приділяють увагу спрощеній системі оподаткування як мікроекономічному фіскальному регулятору і наголошують на її ролі в підтримці малого бізнесу.

Особливості управління витратами підприємства із урахуванням внутрішньофірмової інформації висвітлено в дослідженні Н. Бакеренка [8], де зазначено, що раціональний облік витрат здатен сприяти прозорішому й ефективнішому оподаткуванню. На актуальні виклики в оподаткуванні малого бізнесу в Україні звертає увагу Т. Добрунік [9], пропонуючи напрями



вдосконалення механізмів оподаткування та систему заходів для посилення фінансової стійкості.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на значну увагу до питань податкового навантаження в торговельній діяльності, залишаються малодослідженими декілька аспектів, важливих для всеосяжного розуміння проблеми. По-перше, бракує комплексних досліджень, що розкривають вплив воєнного стану на динаміку податкових зобов'язань саме у торгівлі та враховують регіональну специфіку. По-друге, недостатньо розглянуто питання ефективності конкретних інструментів оптимізації оподаткування з точки зору можливих довгострокових ризиків та корупційних чинників. По-третє, відсутній системний аналіз взаємозв'язку між інноваціями у сфері обліку та аналітики та їхнім впливом на процеси податкового планування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цієї статті є виявлення та аналіз основних викликів і ризиків, пов'язаних з оптимізацією податкового навантаження в торговельній діяльності України, а також формування практичних рекомендацій щодо забезпечення стабільності та розвитку підприємств галузі. Об'єктом дослідження виступають вітчизняні торговельні компанії різних масштабів, які функціонують в умовах динамічного та нестабільного ринку. Основними завданнями роботи є визначення впливу змін у податковому середовищі на фінансові результати підприємств, оцінка ризиків у процесі оптимізації податкового навантаження, а також обґрунтування шляхів зниження негативних наслідків для торговельної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних економічних реаліях України питання оптимізації податкового навантаження в торговельній діяльності набуває дедалі більшої актуальності. Зміни в податковому законодавстві, які часто супроводжуються коригуваннями ставок, баз оподаткування, а також адміністративними заходами, безпосередньо впливають



на конкурентоспроможність підприємств. Це особливо важливо в умовах динамічного розвитку зовнішніх і внутрішніх ринків, де торговельні компанії стикаються з необхідністю швидко адаптуватися до нових обставин [10]. Окрім того, вітчизняним підприємствам доводиться працювати в умовах невизначеності, зумовленої воєнним станом в Україні та глобальними економічними коливаннями. Саме тому дослідження шляхів оптимізації податкового навантаження має визначальне значення для сталого функціонування та довгострокового розвитку торговельної галузі.

При цьому, очевидним є той факт, зміни в податковому навантаженні утворюють нові виклики для самих торговельних підприємств (рис.1).

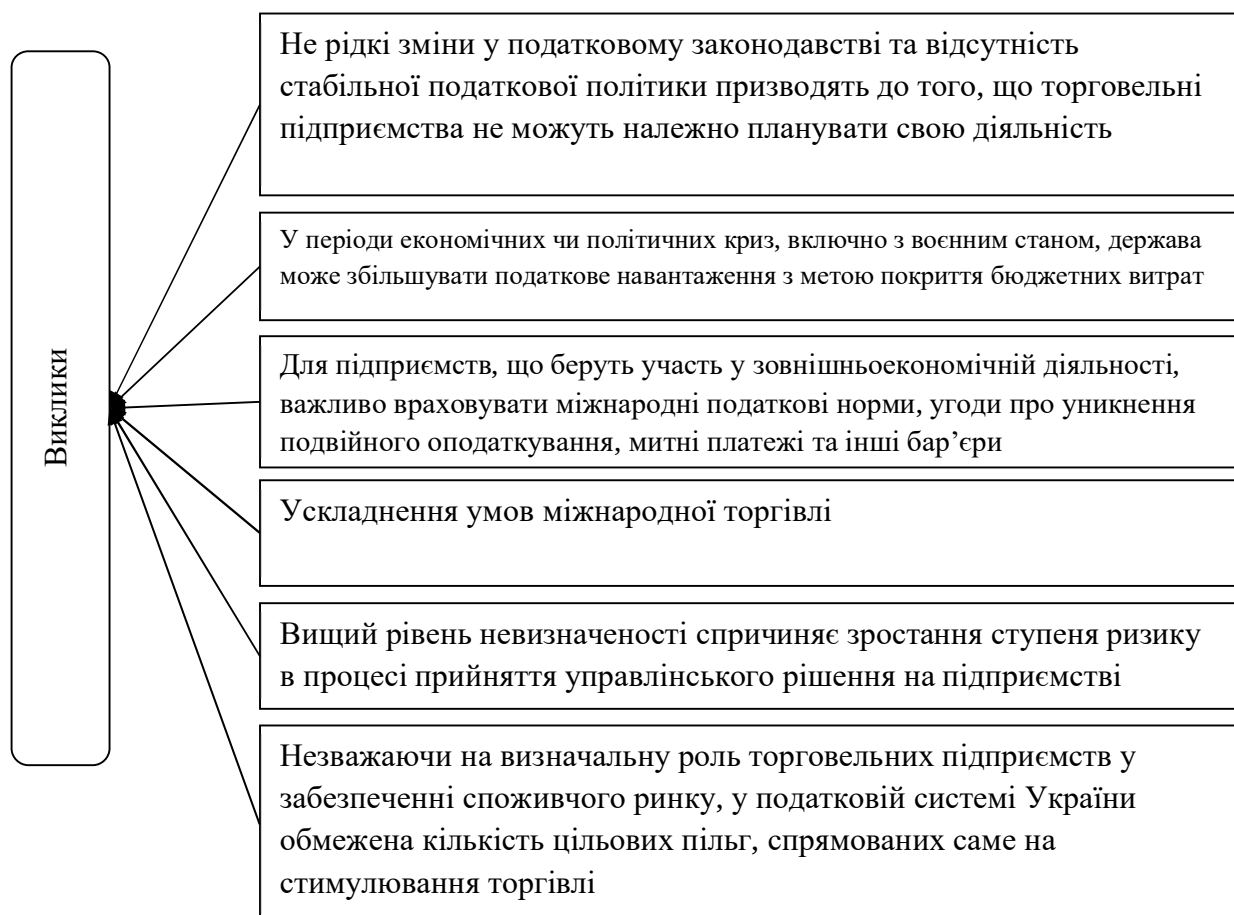


Рис.1. Основні виклики для торговельних підприємств через зміни в податковому навантаженні в Україні

Джерело: складено авторами



Протягом останніх років спостерігається тенденція до зменшення кількості торговельних підприємств в Україні [11], що зумовлено поєднанням кількох факторів. Відтак, сам вплив воєнного стану призвів до порушення логістичних ланцюгів і суттєвого коливання купівельної спроможності населення, що вдарило по стабільності доходів. Податкові обтяження та зміни в динаміці зовнішнього середовища часто створювали додатковий бар'єр для виживання, особливо для новостворених підприємств. Сукупність цих чинників зумовила те, що частина бізнесів не витримала економічних викликів та припинила діяльність.

Відбувалося поступове «перерозподілення» ринку – сильніші гравці могли розширюватися, тоді як малі, зокрема ФОПи, що працювали в торгівлі, були змушені закривати бізнеси через низьку ліквідність або нестачу інвестицій на пристосування до нових умов (карантинні обмеження, зміни в орендній політиці тощо). Найбільший від'ємний стрибок стався у період повномасштабної війни. Багато підприємств було знищено фізично (зокрема, у прифронтових регіонах), частина припинила діяльність через окупацію, пошкодження складів, магазинів, логістичних центрів (рис.2).

Український ринок має високу турбулентність, оскільки на нього впливають як глобальні процеси (економічні кризи, пандемії, зміни в логістиці), так і внутрішні фактори (регуляторна політика держави, зміни валютного курсу, податкові реформи). При цьому податкове навантаження залишається однією з ключових статей витрат, що може суттєво гальмувати розвиток компаній [12-13].

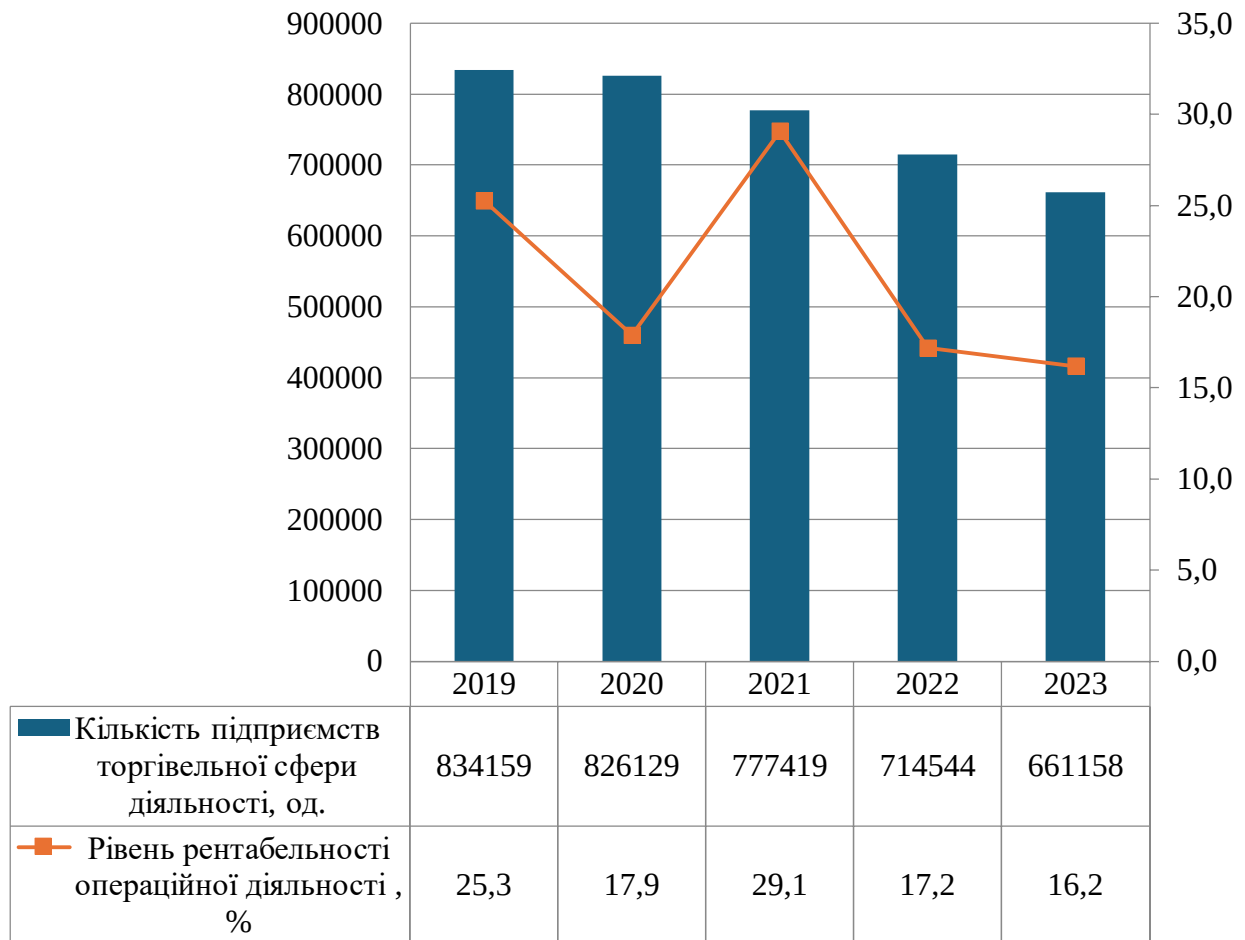
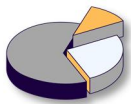


Рис.2. Динамка змін в кількості діючих п торговельних підприємств в Україні та показників їх рентабельності

Джерело: складено авторами за даними [11]

Війна істотно вплинула на податкову сферу та торгівлю. З одного боку, зруйнування торговельної інфраструктури і падіння обсягів реалізації товарів призвели до скорочення бюджетних надходжень. Чинна податкова система України загалом складається з поєднання загальної системи оподаткування та спрощеної системи для малого бізнесу. Воєнний стан суттєво змінив акценти податкової політики. Держава швидко імплементувала податкові реформи, покликані полегшити діяльність бізнесу в умовах бойових дій. З 1 квітня 2022 року на період дії воєнного стану було запроваджено особливий режим спрощеного оподаткування для фізичних осіб–підприємців (ФОП) та юридичних осіб. Він передбачає сплату єдиного податку за ставкою 2% від



обороту (доходу) замість податку на прибуток підприємств та податку на додану вартість (ПДВ). Такий спеціальний режим було введено Законом № 2120-IX від 15.03.2022 [14] шляхом доповнення ПКУ [15] – підрозділ 8 розділу XX «Перехідні положення» доповнено пунктом 9, який визначає особливості справляння єдиного податку в умовах воєнного стану. Важливо зазначити, що законом встановлено винятки: скористатися 2%-ставкою не могли суб'єкти з певними видами діяльності (організація азартних ігор, обмін валют, виробництво та продаж підакцизних товарів тощо). Цей добровільний спецрежим діяв як тимчасова підтримка бізнесу в умовах війни і був скасований у 2023 році (з 1 серпня 2023 р. набрав чинності Закон № 3219-IX), що повернуло платників на загальні ставки податків [16]. Для стабілізації цін і забезпечення доступності пального під час воєнного стану держава тимчасово зменшила податкове навантаження на операції з паливом. На період дії воєнного стану реалізація зазначених видів пального обкладалася ПДВ за пільговою ставкою 7%, за умови що на них встановлено нульову ставку акцизу. Відповідні норми були закріплені в ПКУ (зокрема, п. 41 підрозділу 5 розділу XX ПКУ – тимчасове регулювання акцизів на паливо) і мали чітко визначений строк дії [15].

На час воєнного стану держава припинила планові податкові перевірки бізнесу (крім критичних випадків), а також звільнила платників від штрафів і пені за несвоєчасну сплату податків, якщо вона сталася через воєнні дії. Фактично підприємствам дали відстрочку та кредит довіри, аби вони змогли відновити діяльність без страху отримати штраф, тощо. Також було враховано форс-мажорні обставини втрати документації – якщо компанія повідомляє про втрату первинних документів через бойові дії, податкові органи не будуть оскаржувати її декларації і не перевірятимуть ті періоди. Наприкінці 2022 – на початку 2023 року фінансова стратегія держави почала зміщуватися від максимального пом'якшення для бізнесу до поступового відновлення



довоєнних правил оподаткування. Це зумовлено потребою збільшити доходи бюджету в умовах затяжної війни та великих видатків на оборону (рис.3).

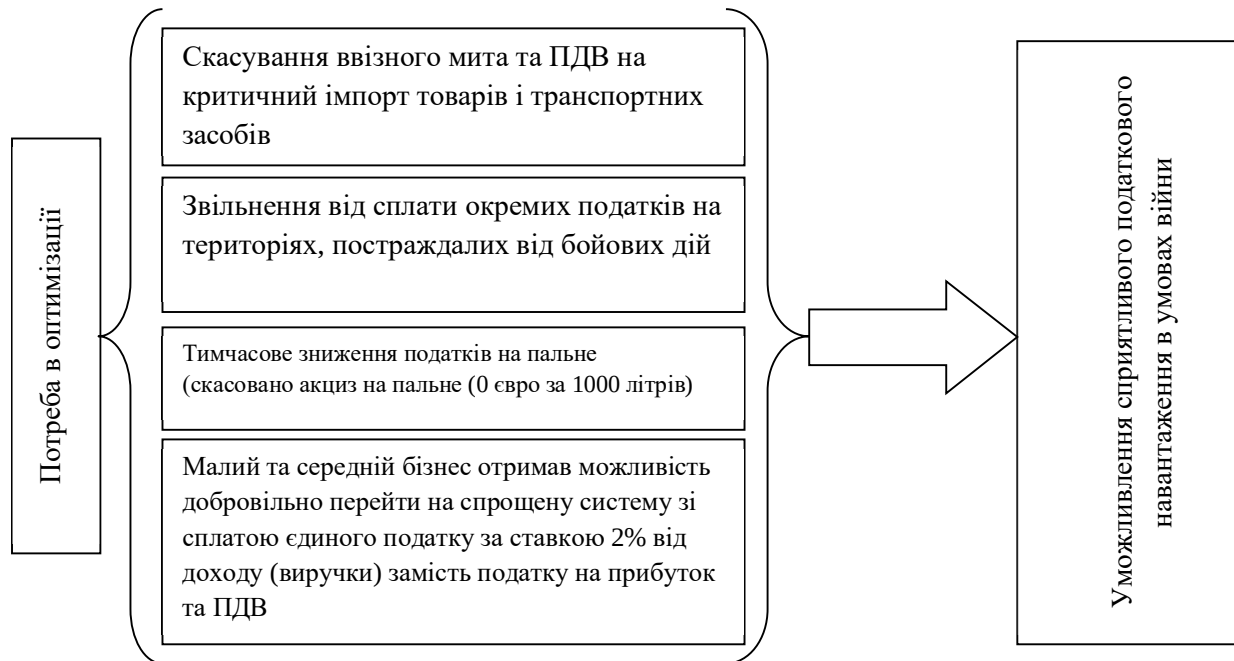


Рис.3. Схема оптимізації податкового навантаження торговельної діяльності після повномасштабного вторгнення

Джерело: складено авторами

Воєнний стан також, спричинив суттєве зниження обсягу інвестицій в сферу торгівлі (рис.4).

. Часті та непередбачувані зміни податкового законодавства під час війни підвищують невизначеність для бізнесу. Війна призвела до різкого зниження реальних доходів громадян, зростання безробіття та міграції, що прямо вдарило по внутрішньому споживчому попиту.

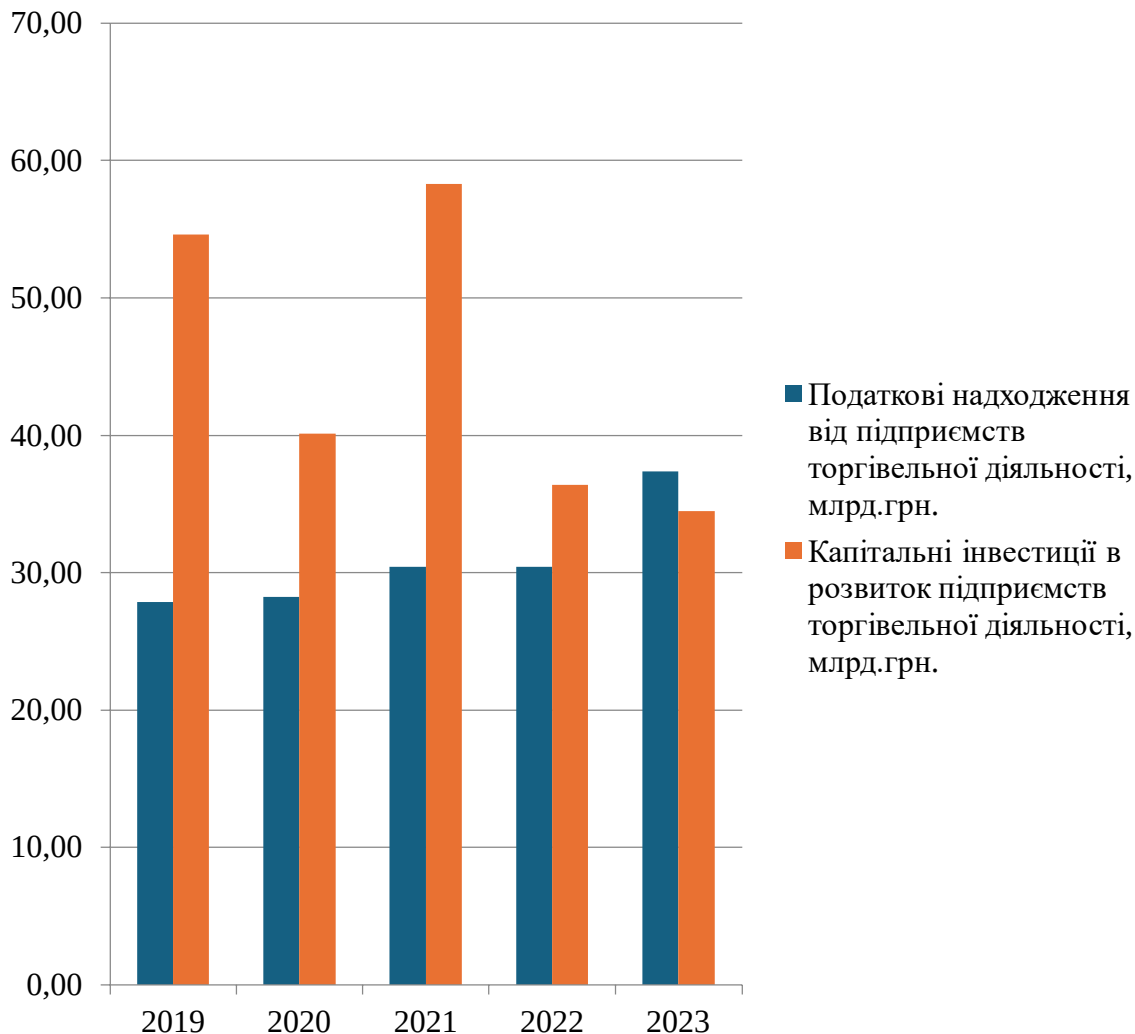
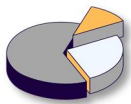
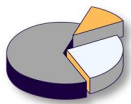


Рис.4. Динамка змін в обсягах податкових надходжень та інвестицій в розвиток торговельних підприємств України

Джерело: складено авторами за даними [11]

Значна кількість працездатного населення покинула країну або була мобілізована. За оцінками ООН, у 2022 році за кордон виїхало від 5 до 7 мільйонів українців, ще мільйони стали внутрішньо переміщеними особами. Торговельні підприємства втратили частину своїх працівників: одні пішли до війська, інші евакуювалися з небезпечних регіонів. Особливо відчутно це було в східних областях, де до війни працювали тисячі працівників роздрібних мереж і ринків.



Виокремимо одні із найбільших можливих ризиків для торговельних підприємств через можливу невірну оптимізацію податкового навантаження в Україні (табл.1).

Таблиця 1

Можливі ризики для торговельних підприємств через можливу невірну оптимізацію податкового навантаження в Україні

Ризики	Суть та зміст
Недооцінка довгострокових наслідків	Надмірне фокусування на мінімізації податків без урахування стратегічних пріоритетів може призвести до втрати можливостей розвитку. Кошти, зекономлені на податках, можуть бути спрямовані неефективно або не відповідати реальним потребам підприємства
Неврахування внутрішніх змін у бізнес-процесах	Оптимізація податків часто вимагає реформатування бухгалтерського обліку, впровадження додаткових систем контролю або зміни організаційної структури. Якщо керівництво ігнорує потенційний вплив таких нововведень на щоденну операційну діяльність, це може викликати збої у взаємодії з постачальниками, клієнтами та фіскальними органами
Надмірна залежність від зовнішніх консультантів	Чимало торговельних підприємств покладаються на спеціалізовані консалтингові компанії для розроблення схем оптимізації податкового навантаження. Якщо відсутня власна експертиза чи внутрішній контроль результатів, керівництво може втратити пильність і не помітити, коли запропоновані рішення втрачають актуальність або стають ризикованими з точки зору податкових органів

Джерело: складено авторами

Податкова система України зазнає постійних змін, часто спричинених необхідністю наповнення бюджету у кризові періоди або прагненням стимулювати певні види діяльності [17-18]. Внаслідок цього зростає складність законодавчих норм і ризик неправильного їх трактування. Для торговельних підприємств, які обробляють великі обсяги операцій і працюють з різними категоріями товарів, постає завдання чіткого розуміння механізмів оподаткування. Без належної компетентності у сфері податкового права можна легко припуститися помилок, що обійдеться бізнесу надто дорого. Тож дослідження проблеми оптимізації податкового навантаження є важливим для



підвищення правової обізнаності керівників і бухгалтерів, а також для налагодження ефективної взаємодії з фіскальними органами. Крім того, обсяг податкових вилучень безпосередньо впливає на можливості розвитку внутрішнього споживчого ринку. Надмірне податкове навантаження здатне зменшувати обсяги реалізації, оскільки підприємства вимушені підвищувати ціни на товари. Водночас, якщо податковий тиск знижується, це може призвести до зростання конкурентоспроможності української продукції та збільшення загального обсягу продажу. Тому пошук дієвих інструментів для оптимізації податкового навантаження має стратегічне значення не тільки для окремих бізнес-структур, а й для розвитку економіки країни загалом. Із цим тісно пов'язане питання прозорості бізнесу, адже легальні механізми зменшення податків мають відповідати принципам доброчесності і законності.

Поступове узгодження національних стандартів оподаткування з вимогами Європейського Союзу вимагає від бізнесу адаптації до нових умов. Розбудова прозорої системи оподаткування, гармонізованої з міжнародними нормами, сприятиме покращенню інвестиційного клімату і зближенню з європейськими ринками. Однак це супроводжується додатковими зусиллями з боку торговельних підприємств, які повинні перебудовувати звичні схеми ведення обліку, оформлення документів і управління податковими ризиками. Відтак, грамотне вивчення механізмів оптимізації податкового навантаження дозволяє українським компаніям ефективніше інтегруватися у світову економіку.

Виокремимо найбільш важливі напрямки оптимізації податкового навантаження в торговельній діяльності для України (рис.5).

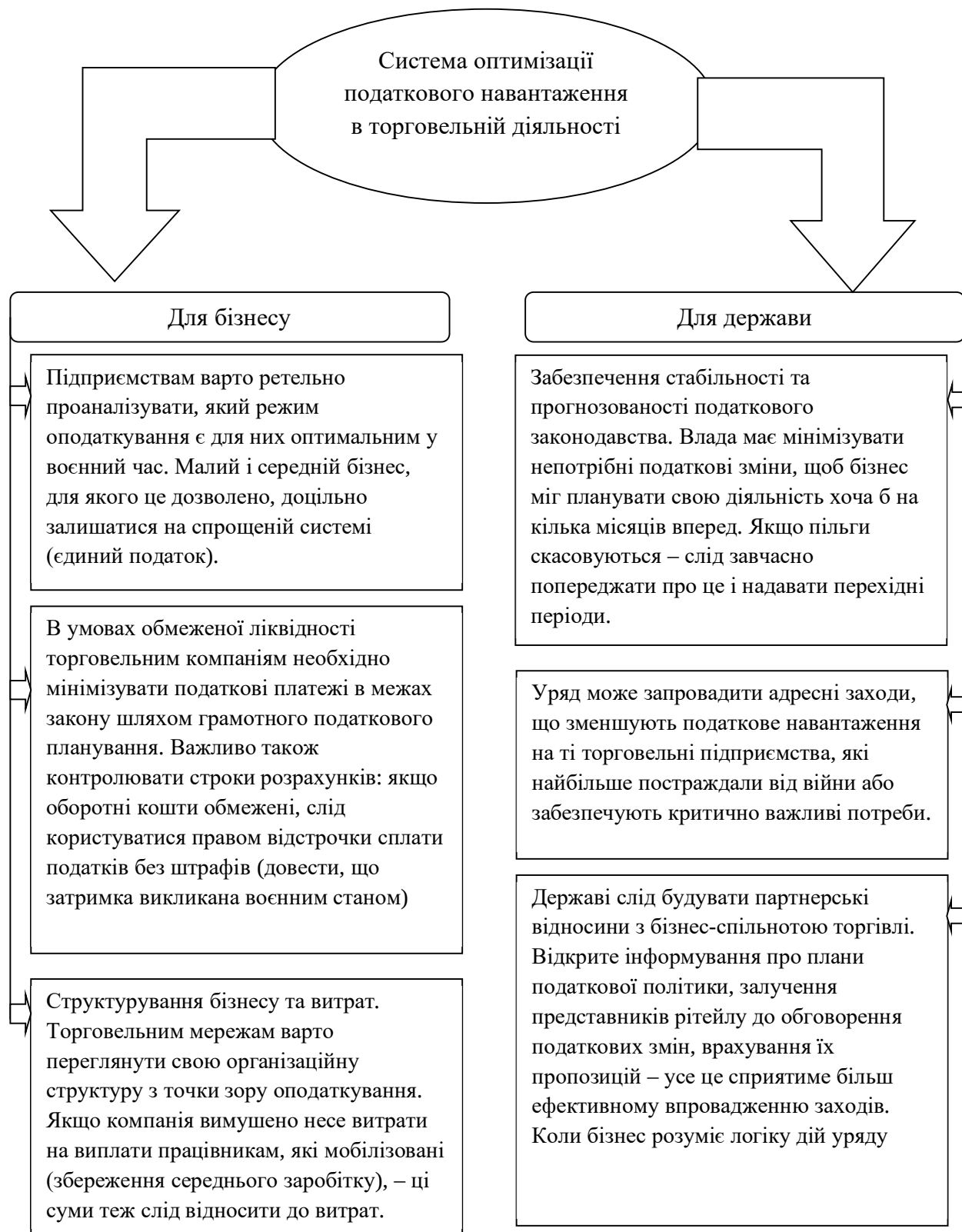
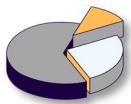


Рис.5. Напрямки оптимізації податкового навантаження в торговельній діяльності для України

Джерело: складено авторами



Оптимізація податкового навантаження в торговельній діяльності під час війни – це не про зниження ставок до нуля, а про розумний перерозподіл тягаря і створення умов, за яких торговельні підприємства можуть працювати, адаптуватися і інвестувати у своє відновлення. Війна рано чи пізно закінчиться, і торгівля стане одним з драйверів відбудови економіки. Тому вже сьогодні закладення фундаменту довіри між державою та бізнесом, гнучке і справедливе оподаткування, підтримка інвестицій – усе це окупиться сторицею у повоєнний період.

Висновки. Війна стала надзвичайним випробуванням для торговельної діяльності України і одночасно краш-тестом для її податкової системи. Проведений аналіз показав, що у період воєнного стану торгівля зазнала значних втрат – фізичних, фінансових і кадрових. Обсяги інвестицій у галузь різко скоротилися, бізнес зосередився на виживанні. Для подальшого успішного розвитку торгівлі в умовах триваючої війни та повоєнної відбудови необхідно дотримуватися кількох ключових рекомендацій. По-перше, зберігати баланс між фіскальними потребами та стимулюванням бізнесу. Будь-які зміни податкової політики мають проходити “тест на конкурентоспроможність”: чи не зашкодять вони торговельним підприємствам більше, ніж принесуть користі бюджету. По-друге, таргетувати підтримку – податкові пільги мають отримувати ті сегменти, які їх справді потребують (малий бізнес, бізнес на постраждалих територіях), тоді як фінансово стійкі компанії можуть повернутися до сплати податків у повному обсязі. По-третє, забезпечити прозорість і простоту податкового адміністрування. В сучасних умовах, коли ресурси і у держави, і у бізнесу обмежені, важливо виключити бюрократичні перепони, що даремно витрачають час та гроші. Цифрові рішення, зрозумілі роз’яснення від податкових органів, партнерський діалог – усе це сприяє виконанню податкових правил та зниженню тінізації торгівлі. По-четверте, готувати ґрунт для післявоєнної податкової реформи.



Список використаних джерел

1. Беляєва Л., Пеняк Ю., Карпова А. Організаційно-інформаційна модель обліково-аналітичного забезпечення розрахунків за податками. Економіката суспільство. 2022. No 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-14>
2. Скрипник С. В., Лавров Р. В., Шепель І. В. Облік і оподаткування суб'єктів малого підприємництва. Еко-номіка та суспільство. 2023. Випуск 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-61>
3. Вечорка Т. Аналіз витрат підприємства. Економічний вісник університету. 2010. No 16. С. 92–98.
4. Чинчик А. А. Податкова політика та механізм її формування і реалізації. Інтелект XXI. 2021. No 1. С. 68–71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-1.13>
5. Городецька Т. Е., Андрієнко Ю. С. Сучасні форми прямого оподаткування. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 30. С. 397–401.
6. Рябчук, О., & Німчук, А. Аудит та аналіз доходів і витрат підприємства. Актуальні питання економічних наук, 2025. (7). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14754794>
7. Лобода Н. О., Чабанюк О. М., Мосолова Ю. О. Спрощена система оподаткування як мікроекономічний фіскальний регулятор. Бізнес Інформ. 2021. No 4. С. 228–234.
8. Бакеренко Н. П. Управління витратами підприємства та їх облік на основі внутрішньої фірмової інформації. Торгівля і ринок України. У 3 т. Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2019. Т 3. С. 170–175
9. Добрунік Т. П. Оподаткування малого бізнесу в Україні: реалії сьогодення та перспективи. Причорно-морські економічні студії. 2022. Випуск 76. С. 235–244.
10. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та



передові технології. С. 190-201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)

11. Державна служба статистики України. 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Левицька І. В., Климчук А. О., Захарова С. Г. Оподаткування підприємств в контексті повоєнного стимулювання Економічного розвитку України. Академічний огляд. 2023. №2. Вип. 59. С. 143–154.
13. Лойко В. В., Александров Б. В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в умовах війни. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2023. № 1 (11). С. 228–237.
14. Законом 2120-IX. Про внесення змін до Податкового кодексу України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>
15. Податковий Кодекс України. 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
16. Закон від 30.06.2023 № 3219-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3219-20#Text>
17. Довгань Л. Є., Лулукало О. Г. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2012. С. 48–56.
18. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)