

Міністерство освіти і науки України
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»
Південний науковий центр НАН та МОН
Інститут української археографії та джерелознавства
імені М. С. Грушевського НАН України
Первинна профспілкова організація ЧНУ ім. Петра Могили



**«МОГИЛЯНСЬКІ ЧИТАННЯ – 2025:
досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні:
глобальний, національний та регіональний аспекти»**

XXVIII Всеукраїнська науково-практична конференція

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

ЕКОНОМІКА

Миколаїв, 10–14 листопада 2025 року

Миколаїв – 2025

Могилянські читання–2025 : досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні : глобальний, національний та регіональний аспекти. Економіка : XXVIII Всеукр. наук.-практ. конф. 10–14 листоп. 2025 р., м. Миколаїв : тези / М-во освіти і науки України ; ЧНУ ім. Петра Могили. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2025. – 108 с.

УДК 657

Белінська С. М.,
д-р екон. наук, професор,
декан факультету економічних наук,
Кишенько С. В.,
аспірант PhD кафедри обліку і аудиту,
ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В АДВОКАТСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

В умовах розвитку ринкової економіки та правової держави адвокатська діяльність відіграє важливу роль у забезпеченні прав та свобод громадян. Разом із зростанням вимог до професійної етики та ефективності юридичних послуг посилюється потреба в прозорості та обґрунтованості фінансових операцій, що здійснюються в межах адвокатської практики.

Однак забезпечення належного обліку у сфері адвокатської діяльності стикається з проблемами, пов'язаними з особливостями організаційно-правової форми адвокатських об'єднань, відсутністю уніфікованих стандартів бухгалтерського обліку для адвокатських формувань, неоднозначністю у трактуванні податкових зобов'язань та обмеженістю практичних рекомендацій щодо ведення обліку у відповідності до законодавства.

Як і в інших сферах діяльності, господарський облік в адвокатській практиці доцільно класифікувати на фінансовий, податковий та управлінський. Такий поділ має умовний характер, оскільки зазначені напрями є взаємозалежними, структурно переплетеними, а окремі їхні елементи та інструменти є спільними або такими, що дублюються в межах облікової системи.

Облік в адвокатській діяльності являє собою складний процес, який ґрунтується на загальноприйнятих стандартах бухгалтерського обліку, з урахуванням специфіки професійної діяльності адвоката. Як в інших сферах діяльності облік в професійній адвокатській діяльності умовно можна поділити на фінансовий, податковий та управлінський.

Управлінський облік в адвокатській діяльності є важливим інструментом внутрішнього контролю, планування та прийняття управлінських рішень. Якщо фінансовий та податковий облік спрямовані на зовнішню звітність перед державними органами, то

управлінський – орієнтований на внутрішні потреби адвокатського об'єднання, бюро або індивідуального адвоката. Його мета – забезпечити керівництво достовірною, своєчасною та аналітичною інформацією для ефективного управління діяльністю.

На відміну від бухгалтерського, управлінський облік не регулюється нормативно, що надає адвокатам гнучкість у побудові власної системи управління фінансами, ресурсами та часом.

Управлінський облік є основою стратегічного планування та контролю ефективності витрат, особливо у сфері послуг, де людський капітал виступає головним ресурсом.

Управлінський облік являє собою систему збору, обробки, аналізу та інтерпретації фінансової і нефінансової інформації, що використовується для внутрішнього управління. В адвокатській практиці цей вид обліку допомагає визначати прибутковість окремих справ чи клієнтів, оптимізувати структуру витрат, контролювати завантаженість адвокатів і помічників, прогнозувати фінансові результати, формувати бюджет адвокатського об'єднання чи бюро.

За визначенням М. Білухи, управлінський облік виконує функцію зворотного зв'язку між плануванням і контролем, що забезпечує ефективність внутрішніх процесів організації [1].

У адвокатській діяльності управлінський облік має особливе значення через високий рівень персональної відповідальності кожного адвоката. Він дозволяє оцінити не лише фінансовий результат, а й ефективність використання часу, клієнтської бази, маркетингових інструментів.

Виходячи з цього можна визначити основні об'єкти управлінського обліку в адвокатській діяльності:

- доходи від надання правничої допомоги (гонорари, абонентське обслуговування, гонорар успіху);
- витрати (заробітна плата, оренда, технічне забезпечення, судові витрати, маркетинг);
- часові ресурси (облік робочого часу адвокатів, що впливає на гонорарну політику);
- результативність справ (співвідношення виграних справ до загальної кількості);
- клієнтська ефективність (дохідність кожного клієнта).

Для збору та аналізу даних адвокати все частіше використовують цифрові інструменти: CRM-системи, бухгалтерські програми (М.Е.Дос, BAS, LIGA:Zakon), платформи для time-tracking (Toggl, Clockify).

Цифровізація управлінського обліку в адвокатурі дозволяє поєднати облік, фінансове планування і контроль у єдиному інформаційному середовищі.

Бюджетування є одним із ключових елементів управлінського обліку. Воно дозволяє прогнозувати доходи та витрати, визначати фінансові пріоритети і контролювати виконання планів.

Бюджет адвоката, адвокатського бюро або об'єднання зазвичай може містити:

- доходну частину (прогноз надходжень від клієнтів);
- витратну частину (оплата праці, оренда, навчання, реклама);
- інвестиційний розділ (вкладення у технології, професійний розвиток);
- резерви на непередбачувані витрати (судові збори, експертні послуги тощо).

Правильне бюджетування в адвокатських формуваннях є не лише фінансовим інструментом, а й способом мотивації адвокатів і партнерів, оскільки воно стимулює відповідальність за результати діяльності.

У невеликих адвокатських фірмах управлінський облік не потребує формалізованого бюджетування і, як правило, зводиться до простих фінансових таблиць і контролю витрат, занадто складні моделі управління фінансами можуть відволікати адвокатів від основної професійної діяльності.

Система управлінського обліку має включати в себе також управління витратами та контролінг.

Контроль за витратами і пошук шляхів їх оптимізації здійснюється з використанням наступних методів:

- ABC-аналіз (Activity-Based Costing) – облік витрат за видами діяльності (представництво, консультації, підготовка документів);
- CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit) – аналіз співвідношення між витратами, обсягом послуг і прибутком;
- контроль рентабельності клієнтів (співвідношення витраченого часу до отриманого гонорару).

Впровадження управлінського контролінгу в адвокатських об'єднаннях сприяє зростанню економічної ефективності, оскільки дозволяє розподіляти ресурси за принципом «вартість-результат».

Кетті Лангер у своїй роботі «Бухгалтерський облік юридичної фірми: найкращі практики для ефективності та дотримання вимог» (Katie Langer, Law Firm Accounting: Best Practices for Efficiency and Compliance, Centerbase CloudBased Law Firm Management & Growth Platform, April 4th, 2025, centerbase.com) пропонує у підходах до правильної організації обліку в юридичній фірмі обов'язково організувати моніторинг фінансових показників за допомогою звітності

в режимі реального часу, налагодити процес точного розмежування оплачуваних та неоплачуваних годин, навчити свою команду передовим практикам юридичного бухгалтерського обліку [2].

Разом із тим, застосування економічних підходів до адвокатури має обмеження: адвокатська діяльність не може бути підпорядкована виключно принципу прибутковості, адже її сутність – у захисті прав людини. Хоча адвокати працюють на комерційній основі, їхня професійна етика вимагає дотримання принципів верховенства права, законності, незалежності, конфіденційності та уникнення конфлікту інтересів [3].

На основі даних управлінського обліку формується внутрішня аналітична звітність, яка залежно масштабу адвокатської практики може включати в себе:

- звіт про прибутковість клієнтів і справ;
- звіт про використання робочого часу;
- аналітику фінансових потоків;
- порівняльний аналіз витрат за періоди.

Звіси такі звіти характерні для крупних адвокатських об'єднань. Вони є базою для ухвалення управлінських рішень щодо кадрової політики, маркетингової стратегії, цінової політики та планування розвитку адвокатського об'єднання.

В юридичному бізнесі фінансові показники тісно пов'язані з репутаційними ризиками, тому ефективність управлінських рішень у сфері адвокатури безпосередньо залежить від якості аналітичної інформації.

Таким чином, управлінський облік в адвокатській діяльності слід розглядати не лише як фінансовий інструмент, а й як систему стратегічного управління, що дозволяє підвищити ефективність, прозорість і конкурентоспроможність адвокатських формувань. Його впровадження та ефективне здійснення сприяє оптимізації витрат, підвищенню якості прийняття управлінських рішень, розвитку корпоративної культури, зміцненню фінансової стабільності адвокатських об'єднань. Попри відсутність законодавчої уніфікації, практика доводить, що управлінський облік стає невід'ємною складовою сучасної адвокатської діяльності, орієнтованої на ефективність і професійний розвиток.

Список використаних джерел:

1. Білуха М.Т. Теорія бухгалтерського обліку: Підручник. – К.: Вид. КДТЕУ, 2000. – 692 с.
2. Katie Langer, Law Firm Accounting: Best Practices for Efficiency and Compliance, Centerbase CloudBased Law Firm Management & Growth

Platform, April 4th, 2025, centerbase.com.
URL: https://centerbase.com/blog/law-firm-accounting/?utm_source.

3. Правила адвокатської етики. Затверджені Звітно-виборним З'їздом адвокатів України 09.06.2017 із змінами, затвердженими З'їздом адвокатів України 15.02.2019. <https://unba.org.ua/akts-naau>.

4. Про адвокатуру та адвокатську діяльність: Закон України від 05.07.2012 № 5076-VI. Редакція від 03.08.2023.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5076-17#Text>.

УДК 330.52.021

Брятко А.А.,
*канд. екон. наук, викладач кафедри менеджменту,
ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕТОДІВ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ ЗАГРОЗ

У сучасних умовах глобальної нестабільності, зумовленої військовими конфліктами, геополітичними напруженнями, енергетичними кризами та зростанням рівня економічної невизначеності, особливої актуальності набуває питання трансформації методів економічного аналізу національного господарства. Традиційні аналітичні підходи, які ефективно функціонували в умовах стабільного економічного середовища, нині потребують глибокої модернізації та адаптації до динамічних викликів і нових реалій.

Економічний аналіз національного господарства завжди був інструментом виявлення тенденцій, закономірностей і причинно-наслідкових зв'язків у функціонуванні економіки країни. Проте в умовах зовнішніх загроз – воєнної агресії, санкційного тиску, порушення глобальних ланцюгів постачання та фінансових криз – його зміст і методи зазнають значних змін. Трансформація методів економічного аналізу передбачає не лише оновлення системи збору та обробки даних, а й формування нових аналітичних парадигм, що враховують невизначеність, ризики та потребу у швидкому реагуванні на кризові явища.

Однією з ключових тенденцій сучасної трансформації є цифровізація аналітичних процесів. Використання великих даних (Big Data), систем бізнес-аналітики (BI), машинного навчання та штучного інтелекту

дозволяє глибше досліджувати економічні процеси, моделювати поведінку суб'єктів господарювання, прогнозувати ризики та оцінювати ефективність державної політики. Такі інструменти забезпечують своєчасне виявлення структурних дисбалансів у національній економіці.

Разом із тим цифровізація не знімає потреби у класичних методах економічного аналізу, які, однак, мають бути переосмислені з урахуванням сучасних викликів. Балансовий, порівняльний, факторний аналіз, методи кореляційно-регресійного моделювання та структурно-функціональний підхід залишаються основою аналітичних досліджень. Їх доповнюють інструменти сценарного аналізу, системної динаміки, ризик-менеджменту та економічного моніторингу в реальному часі.

Не менш важливою є інституційна адаптація аналітичних систем, яка передбачає формування єдиних стандартів моніторингу, прозорості статистичних даних і взаємодію з міжнародними базами. Це дозволяє порівнювати макроекономічні показники та визначати потенційні вразливості економіки.

Зовнішні загрози стимулюють розвиток нових напрямів аналітичної діяльності – аналізу економічної безпеки, оцінки стійкості національної економіки до шоків, дослідження впливу воєнних ризиків на ВВП, валютний курс, фінансову стабільність. Методи такого аналізу повинні враховувати не лише економічні, а й соціальні, політичні, демографічні та екологічні чинники.

Суттєвим напрямом трансформації є перехід від ретроспективного аналізу до прогнозно-аналітичного підходу. У цьому контексті особливе значення мають моделі сценарного прогнозування, що дозволяють оцінити наслідки різних сценаріїв розвитку зовнішніх загроз і визначити найбільш ефективні механізми державної реакції.

Важливим елементом сучасного аналізу є інтеграція просторово-регіональних методів, які враховують неоднорідність впливу кризових чинників на регіони. Використання геоінформаційних систем (GIS) дає змогу оцінювати економічну активність, інфраструктурні втрати, рівень соціальної напруги та міграційні потоки. Це сприяє розробці адресних програм підтримки регіонів, які найбільше постраждали від зовнішніх загроз. Не менш важливою є підготовка кадрів нового покоління аналітиків, які мають бути здатними працювати із сучасними цифровими системами, великими даними та інструментами прогнозування. Формування компетенцій у сфері кризового аналізу, стратегічного планування та економічного прогнозування має стати пріоритетом освітньої політики.

Таким чином, у період зовнішніх загроз трансформація методів економічного аналізу національного господарства є не лише адаптацією

до нових умов, а й передумовою модернізації всієї аналітичної системи держави. Її головна мета – підвищення ефективності управління, забезпечення стійкості економіки до кризових впливів і формування засад сталого розвитку навіть у ситуаціях високої турбулентності.

Список використаних джерел

1. Долішній М. І. Економічна безпека держави: методологічні аспекти забезпечення. — К.: Наукова думка, 2020.
2. Козюк В. В. Макроекономічна стабільність у перехідних економіках. — Тернопіль: Економічна думка, 2019.
3. Лісовий О. В. Аналітичні методи в державному управлінні економікою. — Харків: ХНЕУ, 2021.
4. Stiglitz J. Globalization and Its Discontents Revisited. — New York: W. W. Norton & Company, 2018.
5. Хаустова В. Є. Цифрова економіка: аналітичні методи управління ризиками. — Харків: НАН України, 2022.
6. OECD. Economic Resilience in the Face of External Shocks. — Paris: OECD Publishing, 2021.
7. World Bank. Ukraine Economic Update: Building Resilience in Times of War. — Washington D.C.: World Bank Group, 2023.

УДК 263.173.21.16

Великий Ю.В.,
*д-р екон. наук, професор,
завідуючий кафедри обліку і аудиту,
ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна.*

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

Аналіз повоєнного розвитку різних країн світу свідчить, що їм доводилося проходити кризи у вигляді спадів виробництва, фінансових проблем, безробіття та іншого, що зумовлювало загострення соціально-економічних та політичних конфліктів. Такий стан в розвитку суспільства характеризується як кризовий. Але ми згодні з науковцями, які розглядають кризи не тільки з негативної точки зору, а й спонуканням, що в цілому призводить до розвитку.

Розуміння криз пов'язано з першоосновою для антикризового управління, оскільки важливо розуміти, що ми називаємо кризою.

Загалом визначаються такі види кризових явищ як: криза політики, криза економіки, криза державного управління, регіональна криза, тощо. В умовах повоєнної України ми бачимо поєднання всіх видів криз. Але це будуть труднощі, що минають. Загалом криза несе не тільки руйнівні функції, а й сприяють подальшому розвитку суспільства. Причини криз, що виникають можуть бути різними. На сьогоднішній день, в Україні, це війна, яку розв'язала Росія. Це призвело до зовнішніх причин кризи, які можемо поділити на загальноекономічні і політичні, які пов'язані з діяльністю окремих іноземних держав.

Серед національних факторів можна виділити: демографічні, економічні, політичні, соціальні, науково-технічні, природні та інші.

Основними внутрішніми факторами вважається незадовільне управління. Тут виділяють показники, які можуть зумовлювати кризу: управлінський склад, персонал, рівень компетенції управлінської ланки. Незбалансованість у складі керівництва, відсутність стратегічного бачення подальшого розвитку, невизначеність у відповідальності, психологічний клімат у колективі.

У розумінні антикризового менеджменту та поняття кризи важливо визначити не лише її причини, а також брати до уваги ступінь її наслідків.

В антикризовому менеджменті вихід із криз і розглядається не завжди з позитивними наслідками. Може бути ситуація, як консервація кризи та тривалий термін, що може бути пов'язаний з політичними причинами.

Кризи пов'язані з такими основними чинниками: причинами та можливістю запровадження антикризових заходів та управління процесами.

Кризи, призводять або до різких змін, або до м'якого але тривалого виходу. Післякризові стани діляться на довгострокові та короткострокові, якісні та кількісні, оборотні й непереворотні, можуть мати позитивний або негативний характер.

Важливо також заходи антикризового менеджменту, які були обрані та застосовані. Управління кризами залежить від мети, професіоналізму управлінської ланки, мотивації, розуміння причин і наслідків, та інше. Але головним антикризового управління є те, що кризова ситуація не виникає раптово, вона має свої причини, критерії та показники, етапи розвитку.

Перелік позитивних і негативних наслідків кризи досить великий:

- 1) оновлення, оздоровлення, перебудова соціально-економічної системи або її руйнування, виникнення нової кризи;
- 2) загострення або послаблення кризи;
- 3) різкі зміни в соціально-економічній системі, або м'який вихід з кризи;
- 4) довгострокові, короткострокові, якісні, кількісні, зміни;
- 5) незворотні або зворотні зміни .

Негативний вплив на поглиблення кризи виявляють економічні, соціальні та адміністративні фактори. Соціальні кризи часто є продовженням і доповненням криз економічних. Кризи в управлінні торкаються всіх сторін розвитку суспільства.

Причиною появи кризових ситуацій може бути також суб'єкт управління. Інколи саме суб'єкт управління може бути джерелом кризи: певна особистість, орган державної влади, орган місцевого самоврядування, регіон, галузь, підприємство, що здійснює той чи інший вплив на економічну політику об'єктів управління.

Кризові ситуації та явища можуть виникати на різних рівнях: особистості групи людей підприємства регіону держави сукупності держав та інше. Прийняття заходів антикризового характеру є дуже важливим та відповідальним завданням для управлінського персоналу.

Криза визначається як один із закономірних станів в який періодично переходить будь-яка система тому пошук найбільш ефективних шляхів та механізмів антикризового управління завжди є актуальним завданням в державному управлінні.

На сучасному етапі економічні політичні і культурні процеси тісно переплітаються та інтегруються між собою тому науковий досвід у подоланні й уникненні кризових явищ стає універсальним та інтернаціональним.

Для українського суспільства яке перебувало в перехідному періоді і була притаманна нестабільність приєднався військовий час із воєнною нестабільністю. А це призвело до переважання нестабільності виникнення додаткових суперечностей протиріч перманентних криз і інше.

Список використаних джерел

1. Адміністративний менеджмент в Україні: кол. авт. за заг. ред. В.М. Ємельянова, О.Н. Євтушенка. – Ємельянова Т.В., 2021.-281С.
2. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник\ О.М. Скібіцький. – К.:ЦУЛ, 2009. – 508 с.
3. Чернявський А.О. Антикризове управління: К.: МАУП, 2016. 208 с.
4. Міждисциплінарний словник з менеджменту. за ред. Д.М. Черванова, О.І Жилінської.-К:Нічлава, 2011-624 с.
5. Макроекономіка: підруч. /за ред В.Д. Базилевича/-К.:знання, 2008.-743 с.
6. Економічна теорія: політекономія /за ред. В.Д. Базилевича/.-вид. випр. і перероб. І. К.:знання-Прес,2014-726 с.
7. Ткачова Н.М. Розробка ефективного державного механізму антикризового управління//Інвестиції: практика та досвід.-2015.№8.-с. 124-126.

8. Коцій О.В. Довгі хвилі в формуванні загальногосподарської кон'юнктури України/ О.В. Коцій Економічні науки: Збірник наукових праць. ЛНТУ. Вип. 5(18).-Луцьк.-2008.-с. 318-332.

9. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник /Л.О.Лігоненко. К.: КНТЕУ, 2005. – 824 с.

УДК: 338.24(477)

Верланов Ю. Ю.,

канд. екон. наук, професор

кафедри економіки та підприємництва,

ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

ДИНАМІКА РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ДО І ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Малий бізнес відіграє важливу роль в економіці України, забезпечуючи понад 60% зайнятості у приватному секторі [1]. До початку війни у 2022 році сектор демонстрував стабільне зростання, активну цифровізацію та інтеграцію в глобальні ринки. З початком воєнного стану підприємницьке середовище зазнало суттєвих змін, що зумовили появу нових трендів та викликів.

Загальну динаміку обсягів реалізованої продукції в країні в цілому та по видах підприємств (великих, середніх та малих і мікро підприємств) представлено на рис. 1.



Рис. 1. Темпи приросту обсягів реалізованої продукції по видах підприємств, 2011-2024 рр.

До початку військових дій у період 2015-2019 років спостерігалось значне зростання обсягів реалізації практично по усіх видах підприємств. Найвищі темпи приросту демонстрували мікро підприємства – 32% у 2015 р. та 37% у 2027. Після деякого скорочення показника у 2019-2020 роках, 2021 рік ознаменувався стрімким зростанням обсягів реалізації, особливо це мало прояв для великих та середніх підприємств, що вкупі дало майже 35% приросту по країні в цілому.

Основними факторами, що сприяли розвитку власне малого бізнесу у цей період були:

- **цифровізація, що проявлялося у** активному впровадженні онлайн-інструментів, CRM-систем, маркетингових платформ тощо [5];

- **державна підтримка у формі** програм мікрокредитування, впровадження спрощеного оподаткування, надання грантів для стартапів і т.і. [1];

- **посилення експортної орієнтації як** зростання продаж через міжнародні платформи (Etsy, Amazon, Upwork) [8];

- **розвиток креативних індустрій як результат** зростання попиту на ІТ-послуги, дизайн, створення освітніх платформ і т.д. [6].

Початок повномасштабного вторгнення росії в Україну (2022) беззаперечно відбився на економічній активності: темпи приросту обсягів реалізації в економіці в цілому значно впали (до -19%) і така динаміка спостерігалася по усіх видах підприємств. Найвищою волатильністю показника природно характеризувалися мікро підприємства (-22%).

Втім, не зважаючи на перешкоди, підприємствам доволі швидко вдалося подолати шок і вже у 2023-2024 роках вони відновили позитивні тенденції до росту. Таке мало місце внаслідок швидкої адаптації до нових умов: релокації підприємств до західних регіонів [7]; зміні профілю діяльності (переходу до виробництва продукції військового призначення, розширення спектру гуманітарних послуг тощо) [8]; впровадженню дистанційних форматів роботи [9].

Крім того, спостерігалось виникнення нових форм підприємницької діяльності, а саме ветеранського бізнесу [2], соціального підприємництва [3], використання платформ для збору коштів [8] та вихід на ринки ЄС через релокацію або онлайн-продажі [4].

Значною мірою позитивно впливали на активізацію діяльності підприємств у цей період різні джерела підтримки малого бізнесу, такі, наприклад, як: гранти та програми (USAID, GIZ, ЄБПР, «Робота» та Diia.Business [2, 3, 4, 5]; освітні платформи Prometheus, Coursera, освітні

проекти Мінцифри [6]; інкубатори та акселератори: UNIT.City, Radar Tech [8] та ін.

Малий бізнес в Україні демонструє високу стійкість та здатність до трансформації. Війна стала каталізатором змін, що стимулювали розвиток нових моделей підприємництва. У майбутньому ключовими факторами успіху стануть гнучкість, соціальна відповідальність та технологічна адаптація.

Список використаних джерел

1. Міністерство економіки України. (2023). Огляд стану малого та середнього бізнесу. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua>.
2. USAID. (2023). Програми підтримки малого бізнесу в Україні. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.usaid.gov/ukraine>.
3. GIZ. (2023). Підтримка підприємництва в умовах війни. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.giz.de>.
4. ЄБРР. (2023). Гранти та фінансування для МСП. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.ebrd.com>.
5. Diia.Business. (2024). Платформа підтримки підприємців. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua>.
6. Prometheus. (2024). Освітні курси для підприємців. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://prometheus.org.ua>.
7. Офіс розвитку підприємництва та експорту. (2023). Статистика релокації бізнесу. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://export.gov.ua>.
8. Forbes Україна. (2023). Як малий бізнес адаптується до війни. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://forbes.ua>.
9. Центр економічної стратегії. (2023). Дослідження впливу війни на МСП. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ces.org.ua>.

Дранус В.В.,

*канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту,
ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

Прокопишин О.,

*канд. екон. наук., доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування,
ЛНУ ветеринарної медицини та біотехнологій
імені Степана Гжицького, м. Львів, Україна*

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Сучасні проблеми податкового менеджменту значною мірою пов'язані з нестабільністю економічного середовища, що особливо загострилося через війну, яка впливає на діяльність підприємств, доходи населення та надходження до державного бюджету. Війна створює додаткові фінансові ризики, включаючи пошкодження або знищення виробничих та транспортних потужностей, перебої у постачанні ресурсів і продукції, масову міграцію платників податків та зростання невизначеності у виконанні податкових зобов'язань, що суттєво ускладнює адміністрування податків і контроль за їх сплатою. Одночасно надмірна складність податкового законодавства, часті зміни нормативних актів і неоднакове застосування норм створюють ситуації, коли бізнес змушений витратити значні ресурси на правове консультування та адаптацію до нових правил, що підвищує операційні витрати та ризики податкових спорів. Високий рівень тіньової економіки, що зумовлений як кризовими умовами війни, так і історичною недовірою до державних інститутів, зменшує надходження до бюджету, формує нерівні умови для сумлінних платників і сприяє поширенню ухилень від оподаткування. Недостатня цифровізація процесів податкового адміністрування обмежує швидкість обробки даних, ефективність контролю та аналітики, ускладнює моніторинг податкових ризиків і взаємодію з платниками податків. Крім того, слабкий рівень податкової культури серед бізнесу та населення, нестача кваліфікованих кадрів у податкових органах і обмежені фінансові та технологічні ресурси для організації ефективного контролю ще більше загострюють проблеми податкового менеджменту в умовах кризових викликів і воєнного стану.

Шляхи вирішення проблем податкового менеджменту на сучасному етапі функціонування держави мають бути комплексними та враховувати особливості воєнного часу, економічної нестабільності,

соціальних викликів та сучасні технологічні можливості. Одним із ключових напрямів є впровадження стабільної, прозорої та зрозумілої податкової політики, яка дозволяє бізнесу прогнозувати свої податкові зобов'язання, планувати фінансові потоки та мінімізувати ризики виникнення непередбачених витрат, штрафних санкцій або податкових спорів. Така політика забезпечує передбачуваність і прозорість взаємодії між державою та платниками податків, створює умови для довгострокового стратегічного планування і підвищує довіру бізнесу до податкової системи. Спрощення та гармонізація податкового законодавства, зменшення кількості податків і зборів, уніфікація форм звітності та чітке визначення правил застосування норм дозволяють скоротити адміністративне навантаження на підприємства, зменшити ймовірність помилок при звітуванні і підвищити ефективність роботи податкових органів. Крім того, гармонізація норм сприяє зниженню конфліктності між державою та платниками податків, усуває неоднозначність у тлумаченні законодавчих вимог та створює рівні умови для всіх категорій платників. Такий підхід дозволяє державі отримувати стабільні податкові надходження, а бізнесу — зберігати фінансову стійкість навіть у кризових умовах, зокрема в умовах воєнного стану, коли економічна нестабільність і ризики фінансових втрат є особливо високими.

Особливу увагу слід приділити підтримці платників податків, які постраждали внаслідок бойових дій. Введення податкових пільг для таких платників є важливим кроком у відновленні економічної активності та забезпеченні фінансової стабільності. Зокрема, для фізичних осіб-підприємців, які перебувають на 1 та 2 групах єдиного податку, передбачено звільнення від обов'язку сплати єдиного податку на період дії воєнного стану. Це дозволяє зменшити фінансове навантаження на підприємців та сприяє збереженню їх бізнесу. Для підприємців, які перебувають на 3 групі єдиного податку, підвищено ліміт річного доходу з 7,6 млн до 10 млрд гривень, що дозволяє більшій кількості підприємств скористатися спрощеною системою оподаткування. Також знижено ставку єдиного податку до 2% від доходу, що сприяє зменшенню податкового навантаження на бізнес. Крім того, введено звільнення від сплати єдиного соціального внеску для фізичних осіб-підприємців, які провадять незалежну професійну діяльність або є членами фермерського господарства. Ця пільга діє на період воєнного стану та ще протягом 12 місяців після його завершення, що дозволяє зменшити фінансові витрати підприємців та сприяє збереженню їх діяльності. Водночас, з 1 серпня 2023 року скасовано пільги зі сплати єдиного податку для фізичних осіб-підприємців 1 та 2 груп, якщо їх податкова адреса знаходиться на

територіях бойових дій або тимчасово окупованих територіях. Це рішення спрямоване на відновлення справедливості в оподаткуванні та забезпечення рівних умов для всіх платників податків.

Таким чином, впровадження податкових пільг під час воєнного стану є важливим інструментом підтримки бізнесу та населення в умовах економічної нестабільності. Однак для забезпечення ефективності цих заходів необхідно забезпечити їх стабільність, прозорість та узгодженість з іншими елементами податкової політики.

Важливим напрямом підвищення ефективності податкового менеджменту є цифровізація та автоматизація процесів адміністрування, що дозволяє значно скоротити бюрократичне навантаження, підвищити швидкість обробки податкової звітності та забезпечити прозорість у взаємодії між платниками податків і державними органами. Впровадження електронних платформ для подання звітності та електронного документообігу забезпечує зменшення ризиків помилок, скорочує час на підготовку та подання документів, а також полегшує доступ до інформації як для платників, так і для податкових органів. Автоматизовані системи аналітики та моніторингу податкових ризиків дозволяють своєчасно виявляти ухилення від сплати податків, відстежувати тенденції в економічній активності та проводити більш точний прогноз податкових надходжень.

Крім того, цифровізація сприяє інтеграції податкового менеджменту з іншими фінансовими системами підприємств, що дозволяє забезпечити комплексний контроль за фінансовими потоками, своєчасно визначати ризики і ухвалювати управлінські рішення на основі достовірних даних. Використання сучасних технологій, включаючи автоматизовані системи обліку, аналітичні модулі та цифрові сервіси для платників податків, дозволяє забезпечити ефективну підтримку бізнесу в умовах воєнного стану, коли економічна нестабільність і ризики фінансових втрат є особливо високими.

Особливу увагу слід приділити розвитку податкового комплаєнсу, що передбачає дотримання принципів добровільної сплати податків, підвищення рівня довіри між державою та бізнесом, а також формування податкової культури серед підприємців і населення. Не менш важливим є підвищення кваліфікації податкових менеджерів, навчання сучасним методам управління податковими ризиками, застосування міжнародного досвіду та передових практик. У умовах війни необхідним є впровадження гнучких податкових механізмів для підтримки бізнесу та населення, включаючи відстрочки платежів, податкові пільги, спеціальні режими оподаткування для постраждалих

регіонів, що дозволяє зменшити навантаження на економіку і підтримати відновлення підприємницької діяльності.

Комплексне застосування цих заходів сприяє забезпеченню балансу між потребами бюджету та інтересами бізнесу, підвищує ефективність податкового менеджменту, робить його більш адаптивним до кризових умов і воєнних викликів, а також забезпечує фінансову стабільність і довгострокову стійкість державної податкової системи.

УДК 339.137

*Демитер Ю. С.,
здобувач вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»,
Нетудихата К. Л.,
канд. екон. наук, доцент,
ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

СТРАТЕГІЧНИЙ ЕЛЕМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних ринкових умовах конкурентоспроможність підприємства та його продукції набуває надзвичайної важливості, оскільки відбувається постійне активне змагання за увагу та попит споживачів. Високий рівень конкурентоспроможності дозволяє підприємству не лише ефективно позиціювати свої товари на ринку, але й визначати стратегічні заходи щодо підвищення їхньої привабливості та здатності задовольняти потреби цільової аудиторії.

Для всебічного аналізу конкурентоспроможності необхідно перш за все зрозуміти природу та сутність конкуренції, оскільки саме конкуренція є фундаментальною основою конкурентоспроможності. Вона визначає рівень взаємодії між учасниками ринку, формує критерії порівняння товарів і послуг та слугує ключовим чинником при оцінці позицій підприємства відносно конкурентів.

Таким чином, розуміння механізмів конкурентної боротьби дозволяє комплексно оцінити конкурентоспроможність і розробити ефективні управлінські та маркетингові рішення для її зміцнення.

Термін «конкуренція» належить до числа найбільш значущих і часто вживаних у економічній літературі. Існує велика кількість його тлумачень, що свідчить про багатогранність поняття та його важливість для наукових досліджень. Так, Таран О.М., Павлюк Ю.В. конкуренцію визначають як процес взаємодії та суперництва між виробниками та

постачальниками продукції під час її реалізації, тобто економічне змагання між окремими товаровиробниками або постачальниками товарів і послуг за найбільш вигідні умови збуту [1].

За визначенням О. Корецької, конкуренція -це економічний процес взаємодії та суперництва між підприємствами на ринку, спрямований на покращення умов збуту продукції та задоволення різноманітних потреб споживачів. Різноманітність підходів до визначення цього терміну свідчить про постійний інтерес економістів до проблеми конкуренції та підкреслює її актуальність [2].

Щодо поняття «конкурентоспроможність підприємства», то воно також має різні трактування у наукових джерелах, і єдиного загальноприйнятого визначення не існує. Плотицина Т. виділяє три основні групи визначень [2]:

1. На основі внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства, що оцінюють здатність ефективно функціонувати в ринковому середовищі;

2. На основі товарної складової, тобто через оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства;

3. Комбіновані визначення, що поєднують аналіз товарної складової та ефективності виробничої діяльності.

Згідно з І. Должанським та Загорною Т. О., конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність ефективно використовувати власні ресурси та можливості для досягнення переваг на ринку, підтримки стійкої позиції серед конкурентів та задоволення потреб споживачів [3].

В умовах конкурентного ринку конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю ефективно використовувати власне майно та позикові ресурси.

Виходячи з сутності конкуренції як економічного явища, під конкурентоспроможністю підприємств досліджуваної галузі розуміють здатність підприємства на поточний момент забезпечувати ефективну діяльність, підтримувати стійкий розвиток і міцні позиції на ринку шляхом гнучкого пристосування до змін маркетингового середовища.

Таким чином, сутність конкурентоспроможності підприємства є комплексною і багатогранною. Вона не може оцінюватися лише з одного боку, оскільки потребує врахування різних аспектів цього поняття. Варто також зазначити, що проблема конкурентоспроможності має важливе значення для розвитку країн світу.

Вона носить глобальний характер, оскільки з одного боку впливає на економічну та соціальну політику держав, а з іншого – зачіпає інтереси всіх громадян, які виступають у ролі споживачів [3].

До ключових чинників, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, належать [4]:

- конкурентоспроможність продукції, яка визначається її якістю та ціною;
- конкурентоспроможність ресурсного потенціалу, що включає рівень техніко-технологічного оснащення, структуру виробничих ресурсів, кадрове забезпечення та фінансово-інноваційні можливості.

Окрім внутрішніх чинників, на конкурентоспроможність підприємства значний вплив чинять і зовнішні фактори, серед яких слід виділити [4]:

- державна політика – стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни та участь у світових інтеграційних процесах;
- правове середовище – ефективність дії нормативно-правових актів та наявність сприятливої законодавчої бази;
- економічні умови – інвестиційна привабливість, податкове навантаження, рівень заробітної плати;
- ринкова структура – розгалуженість та різноманітність транспортних і комунікаційних систем, банківське середовище, страхове обслуговування;
- соціальні умови – структура робочої сили та наявність кваліфікованих кадрів.

Конкурентоспроможність підприємства є інтегральним показником, що формується завдяки ефективному використанню виробничого, науково-технічного, трудового, інформаційного, маркетингового та фінансового потенціалів, а також здатності оперативно та адекватно реагувати на зміни в поведінці споживачів на ринку. Тому для її оцінки важливо враховувати як внутрішній потенціал підприємства, так і його ринкові можливості [4].

У сучасній світовій практиці для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств та продукції застосовують численні методики та показники, які часто потребують адаптації до вітчизняних умов. Більшість існуючих підходів визначає конкурентоспроможність підприємства через конкурентоспроможність його продукції на ринку.

Найпоширеніші моделі та методи оцінки конкурентоспроможності можна поділити на дві групи [4]:

- розрахункові методи, що включають рейтингування, оцінку частки ринку, оцінку на основі теорії ефективної конкуренції та метод споживчої вартості;
- теоретичні методи, такі як матриця БКГ, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця конкурентоспроможності за М. Портером та метод «багатокутника конкурентоспроможності підприємства».

Дослідження показують, що для підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно застосовувати комплекс стратегічних і тактичних заходів та інструментів маркетингової служби. Забезпечення конкурентоспроможності розглядається як модель діяльності, спрямована на [4]:

- визначення потреб клієнтів та прогнозування їх розвитку;
- аналіз поведінки та можливостей конкурентів;
- постійний моніторинг ринку;
- вивчення навколишнього середовища та тенденцій його розвитку;
- розробку продукту (послуги) та системи збуту і стимулювання споживачів таким чином, щоб вони вважали їх кращими за аналоги;
- здатність реалізувати ці заходи на довгострокову перспективу.

Систематичне відстеження стану ринку та моніторинг конкурентоспроможності підприємства за допомогою зазначених заходів дозволяє визначити реальний рівень конкурентних переваг. Ці дані стають основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах вільного ринку.

Конкурентоспроможність підприємства є ключовим чинником його успішної діяльності на ринку та формування стійких конкурентних переваг. Вона визначається здатністю ефективно використовувати внутрішні ресурси підприємства – виробничий, фінансовий, трудовий, інформаційний і маркетинговий потенціали – та оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, зокрема на поведінку споживачів і дії конкурентів [5].

Підвищення конкурентоспроможності неможливе без комплексного підходу до формування маркетингової стратегії, яка включає аналіз ринку та конкурентного середовища, визначення потреб споживачів, прогнозування розвитку попиту, розробку товару та системи його збуту, а також вибір оптимальних заходів для реалізації стратегії на довгострокову перспективу.

Важливо зазначити, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. До внутрішніх належать якість продукції, рівень техніко-технологічного оснащення, кадровий потенціал та фінансові можливості; до зовнішніх – це державна політика, економічні умови, правова база, соціальні умови та структура ринку. Комплексна оцінка цих чинників дозволяє підприємству своєчасно коригувати стратегію та забезпечувати ефективне управління конкурентними перевагами.

Таким чином, конкурентоспроможність і маркетингова стратегія взаємопов'язані та є основою стабільного розвитку підприємства.

Ефективне використання маркетингових інструментів та постійний моніторинг ринку дозволяють забезпечити стійкі позиції на ринку, задовольнити потреби споживачів та досягти довгострокових економічних цілей підприємства.

Список використаних джерел

1. Таран О.М., Павлюк Ю.В. Стратегічне планування конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Економічний простір 2025. № 198. С. 123-129.
2. Корецька О. В. Розвиток теорії конкуренції і сучасне розуміння конкурентоспроможності промислових підприємств. Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 43. С. 189-195.
3. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 321 с.
4. Плотицина Т. М. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні основи та напрями підвищення. Економіка та суспільство. 2020. № 23.
5. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер; пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: Наш формат. 2020. 424 с.

УДК 658.7:159.955

Євчук Л. А.,

*д-р екон. наук, професор,
т.в.о. завідувача кафедри економіки та підприємництва,
ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

РОЛЬ КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ У РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Сьогодні бізнес-середовище в Україні, як і в усьому світі, сповнене складнощів: економічні зміни, нестабільність валютного курсу, глобалізація, підвищені вимоги до якості та ефективності продуктів. У таких умовах критичне мислення стає важливим ресурсом для бізнес-лідерів. Це не просто навичка, а системний підхід до ухвалення зважених рішень, що допомагає уникнути багатьох помилок і ризиків.

Критичне мислення – це здатність оцінювати інформацію з різних джерел, виявляти її надійність, логічно структурувати та робити висновки, що базуються на реальних фактах, а не на емоціях чи упередженнях. Це процес, який включає аналіз, синтез, оцінку та

саморефлексію. Менеджер, що критично мислить, вміє відокремлювати важливе від другорядного, піддавати сумніву загальноприйняті погляди та формувати нові підходи до вирішення завдань.

Людина, яка мислить критично, не покладається на думку інших. Вона самостійно аналізує всю інформацію, що отримує, навіть власні думки та переконання. Таким чином людина може переконатися, що вони логічні, обґрунтовані, адекватні та неупереджені.

У багатьох університетах Європи та Америки критичне мислення є окремим предметом, викладанню якого приділяють максимальну увагу. А експерти Всесвітнього економічного форуму дійшли висновку, що розвиток критичного мислення є одним з 5 головних трендів майбутнього.

Критичне мислення грає важливу роль у розвитку бізнесу. Застосування критичного мислення допомагає керівникам у прийнятті раціональних рішень. Керівники, які мислять критично, не покладаються лише на інтуїцію. Вони перевіряють гіпотези, аналізують ризики та враховують альтернативи.

У поєднанні з креативним мисленням, критичне мислення допомагає адаптуватися до змін у мінливому зовнішньому середовищі. У світі, де ринки, технології та споживчі вподобання змінюються дуже швидко, критичне мислення допомагає швидко переосмислювати стратегії і змінювати напрям дій. Відповідно до цього, критичне мислення дозволяє вчасно виявляти слабкі місця в планах і уникати стратегічних помилок. Цим самим відбувається підвищення ефективності діяльності команд. Команди, які практикують критичне мислення, краще співпрацюють, аргументують свої ідеї та вчать на помилках.

Високий рівень конкуренції змусує господарські суб'єкти удосконалювати свою діяльність, пропонувати споживачу нові удосконалені продукти, прискорювати розвиток інновацій. Критичне мислення стимулює сумніви щодо «усталених істин» і відкриває шлях до нових підходів, продуктів і бізнес-моделей.

Критичне мислення тісно перемежується з логічним мисленням, інтуїцією та креативністю, у той же час між ними є певні відмінності (табл. 1).

У той же час бізнес-лідеру слід одночасно використовувати всі ці чотири навички для прийняття рішень. Успішний бізнес-лідер інтуїтивно відчуває тренди, креативно генерує рішення, логічно структурує аргументи, критично перевіряє, чи все це має сенс.

Таблиця 1 – Розмежування між критичним мисленням, логічним мисленням, інтуїцією та креативністю

Критичне мислення	Логічне мислення	Інтуїція	Креативність
Раціональний аналіз, аргументація	Побудова послідовних висновків на основі правил логіки	Миттєве відчуття, засноване на досвіді або емоціях	Генерація нових ідей, нестандартне мислення
Повільне, обдумане мислення	Виведення висновків із заданих умов	Швидке, автоматичне реагування	Вільний, асоціативний
Перевірка гіпотези про поведінку споживачів	Розрахунок рентабельності інвестицій	Відчуття, що новий продукт «зайде»	Придумування нової бізнес-моделі або формату продукту

Таким чином, критичне мислення є не просто навичка, а стратегічний ресурс. Воно дозволяє бізнесу ухвалювати обґрунтовані рішення, уникати помилок і адаптуватися до змін. Воно відрізняється від логіки, інтуїції та креативності, але ефективний лідер поєднує всі ці типи мислення. Критичне мислення — це фільтр, який дозволяє перевірити ідеї, інтуїтивні здогадки та логічні висновки на міцність. Успішні компанії культивують культуру запитань, сумнівів і аргументованих дискусій, що стимулює інновації, знижує ризики і підвищує якість командної роботи. Розвиток критичного мислення – це інвестиція в довгострокову стійкість бізнесу, навичка, яку можна і треба розвивати.

Список використаних джерел

1. Демчина Д. Роль критичного мислення у сучасному бізнесі: як приймати зважені рішення. *Go Deal Brokers*. 2025. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/rol-krytychnoho-myslennia-u-suchasnomu-biznesi-iaak-priymaty-zvazheni-rishennia/> (дата звернення: 15.10.2025).
2. Критичне мислення: головний маст-хев для управління в сучасному світі. *European Business Association*. 2025.07.08. URL: <https://eba.com.ua/krytychne-myslennya-golovnyj-mast-hev-dlya-upravlinnya-v-suchasnomu-sviti/> (дата звернення: 15.10.2025).
3. Критичне мислення: раціональні рішення у сучасному бізнесі. *Школа Бізнесу Нова Пошта*. 2024.03.07. URL:

УДК 656.033.9(477)(043.2)=111

Ishchenko Nataliia

*PhD in Economics, associate professor,
Chair of Economy and Entrepreneurship,
Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine),*

**DISTRIBUTION OF PORT DUES IN UKRAINE: LEGAL
CHALLENGES, INVESTMENT ATTRACTIVENESS AND THE
SEARCH FOR INTERNATIONAL ALIGNMENT**

Seaports have historically played a crucial role in global trade, serving as the gateway for goods and passengers between nations and regions. Their efficiency, competitiveness and governance models directly affect trade costs, logistics performance, and investment flows. In recent decades, the liberalization of port services and the rise of public–private partnerships have reshaped the way ports are managed. The prevailing trend in Europe and beyond has been the shift toward the “landlord port” model, in which the state retains ownership of core infrastructure while private operators manage terminals and invest in superstructure and equipment [1].

Table 1. Port governance models

Model	Land Ownership	Infrastructure	Superstructure	Operations
Service Port	Public	Public	Public	Public
Tool Port	Public	Public	Public	Private
Landlord Port	Public	Public	Private	Private
Private Port	Private	Private	Private	Private

In Ukraine, seaports remain a cornerstone of the economy, particularly for agricultural exports and industrial goods. However, ongoing military conflict, blockades of shipping routes, and systemic underinvestment in port infrastructure have made the question of port governance and the distribution of port dues highly controversial. Port charges represent a significant source of revenue for both the state and private operators. The way these funds are allocated determines whether private investors can recover their capital expenditures on infrastructure such as berths and operational water areas. Recent regulatory changes by the Ministry of Infrastructure that centralize

port dues in favor of the Ukrainian Sea Ports Authority (USPA) have triggered disputes between the state and private stevedores [2].

This article analyzes the Ukrainian legal framework on port dues, highlights recent regulatory developments, compares them to global practices, and discusses the implications for private investment.

Legal Framework for Port Dues in Ukraine

The legal foundations of port dues in Ukraine are established by the Law of Ukraine “On Seaports of Ukraine” (2012), which defines the categories of dues (ship, berth, canal, lighthouse, administrative, sanitary, and anchorage dues) and prescribes their targeted use for the maintenance and development of port infrastructure [3]. The detailed procedures are further regulated by the Order of the Ministry of Infrastructure No. 316 (2013), which sets rates and collection mechanisms.

Crucially, the law also recognizes the rights of private investors who, prior to its adoption, financed the construction of berths, operational basins, and other hydraulic engineering structures. In theory, these private owners are entitled to a share of port dues (particularly the ship due) to cover the costs of maintaining such assets. This legal protection aligns with constitutional guarantees of private property in Ukraine.

Recent Policy Changes and Emerging Conflicts

In March 2023, the Ministry of Infrastructure adopted Order No. 148, amending the procedure for collecting port dues. The change effectively consolidates the revenue stream of ship dues in the hands of the Ukrainian Sea Ports Authority (USPA), leaving private operators without access to direct compensation mechanisms for investments in dredging or the upkeep of operational water areas [4].

From the state’s perspective, centralization is meant to ensure transparency and uniformity of port pricing policy. However, private stevedores argue that the measure contradicts the spirit of the Law on Seaports, creates legal uncertainty, and undermines the economic rationale for private investment in infrastructure. For companies that have invested millions of dollars in dredging works and berth construction, losing access to port dues means assuming ongoing maintenance costs without any compensation mechanism [5].

This has already resulted in disputes between business associations and the state, raising concerns among both domestic and international investors. The broader issue is that the legal system currently lacks a functioning mechanism to reconcile private property rights with the centralized collection of port dues.

International Practice: The Landlord Port Model

Globally, the landlord port model has become dominant, especially in the EU. In this model, public authorities retain ownership of the port land and basic infrastructure, while private companies invest in, lease, and operate terminals. Port dues are typically shared: a portion goes to the port authority for maintaining common infrastructure (fairways, breakwaters, basic dredging), while terminal operators benefit from revenues linked to their investments [1].

The advantage of this system is twofold: it reduces the fiscal burden on the state while ensuring that private investors have clear, predictable mechanisms to recover costs. Such predictability is critical for long-term investment planning. In countries like the Netherlands or Spain, port authorities operate under transparent frameworks that balance public and private interests.

By contrast, Ukraine's current system, in which USPA monopolizes port dues while private investors carry maintenance responsibilities, diverges from this global practice. It risks undermining the attractiveness of Ukraine's port sector at precisely the moment when foreign capital is needed for post-war reconstruction.

Proposed Reforms and Pending Legislation

Recognizing this gap, the Ukrainian government drafted a resolution of the Cabinet of Ministers titled "On the procedure and conditions for compensation of investments made by business entities in strategic port infrastructure facilities". The draft envisages mechanisms for compensating investments in hydraulic engineering works (including dredging) from port payments and other sources [6].

Although the draft was endorsed by the State Regulatory Service, its adoption has been delayed (in October 2025 it is not still implemented). Until such mechanisms are formalized, private investors remain exposed to significant risks. Without legal certainty, future concession projects - such as those involving the ports of Chornomorsk and Kherson - could face diminished investor interest or require higher risk premiums.

At the same time, in 2025 the Verkhovna Rada registered draft laws № 13414 and № 13415, which provide for tax-based compensation mechanisms for investors, but these are primarily focused on processing industries and engineering infrastructure rather than directly addressing port dues or contractual relations between the USPA and private terminal operators [7].

Economic and Strategic Implications

The economic consequences of centralizing port dues under USPA can be viewed in both positive and negative terms.

Positive: centralization may improve oversight, reduce corruption risks, and ensure that dues are used for nationwide strategic infrastructure.

Negative: private investors lose predictable revenue streams to service infrastructure they financed. This creates a disincentive to invest in hydraulic works, potentially leading to underinvestment in port capacity and logistics efficiency.

In the long run, the negative effects are likely to outweigh the positives. Without private capital, Ukraine will struggle to modernize its ports, limiting its ability to integrate into global logistics chains after the war.

Recommendations might be the following:

– To reconcile state and private interests, several policy steps are advisable:

– Legislative certainty: Adopt the Cabinet resolution on compensation of investments, ensuring compliance with the Law on Seaports and constitutional property rights.

– Transparent revenue-sharing: Clearly regulate the distribution of ship dues between USPA and private berth owners.

– Concession reform: Introduce transparent contractual mechanisms in concession projects that guarantee predictable cost recovery.

– Public accountability: Implement regular audits of how port dues are spent and publish annual reports to increase investor confidence.

Such reforms would align Ukraine more closely with the landlord port model, improve investment attractiveness, and support post-war recovery of maritime trade.

Conclusion

The distribution of port dues in Ukraine has become a flashpoint in the debate over port governance, property rights, and investment climate. While the state seeks to centralize revenues for greater transparency, private operators demand legal mechanisms to protect their investments. Current practices diverge from international standards and risk discouraging capital inflows at a time when Ukraine urgently needs private investment.

Resolving this tension requires clear legislation, transparent revenue-sharing, and predictable compensation mechanisms. By moving toward a landlord-style governance model, Ukraine can harmonize its system with global practice, reduce conflicts, and unlock the potential of its port sector for economic recovery.

References

1. Notteboom, T., Pallis, A., & Rodrigue, J.-P. (2022). Port Economics, Management and Policy. New York / London: Routledge. 690 pages.

Available at <https://porteconomicsmanagement.org>. (дата звернення 01.10.2025).

2. Komu portovi zbori? (2023). Ports.ua. Available at: <https://ports.ua/komu-portovi-zbori/> (дата звернення 01.10.2025).

3. Law of Ukraine “On Seaports of Ukraine” (2012). Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17> (дата звернення 01.10.2025).

4. Order of the Ministry of Infrastructure of Ukraine No. 316 “On approval of the Procedure for collection and the amounts of port dues” (27.05.2013). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1020-13> (дата звернення 01.10.2025).

5. Order of the Ministry of Infrastructure of Ukraine No. 148 (14.03.2023). Available at: <https://mtu.gov.ua> (дата звернення 01.10.2025).

6. Draft Resolution of the Cabinet of Ministers “On the procedure and conditions for compensation of investments, made by business entities in strategic port infrastructure facilities” (2023). State Regulatory Service of Ukraine. Available at: <https://www.drs.gov.ua> (дата звернення 01.10.2025).

7. Debet-Kredit (2025). Zakonoproiekty pro kompensatsiiu investysiiu cherez podatky vzhe v Radi. Available at: <https://news.dtkr.ua/taxation/common/100514-zakonoproiekti-pro-kompensaciiu-investicii-cerez-podatki-vze-v-radi> (дата звернення: 01.10.2025).

УДК 336.221.4.

Колеватова А.В.

*канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту
ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Одним із важливих напрямів удосконалення облікової системи в частині підвищення її ролі в управлінні економічною стійкістю вітчизняних підприємств протягом останніх десятиріч вважається її розвиток на інтеграційних засадах. Фактично інтеграційні процеси охоплюють всі функції управління, тобто доводиться говорити не лише про інтеграцію обліку як інформаційної системи, а й інтеграцію обліку із плануванням, контролем, аналізом. І зрозуміло, що в даному випадку мова не йде про асимілювання функцій, а про їх взаємопов'язаний розвиток для досягнення єдиної мети.

Також зазначимо, що завдання поглиблення орієнтації обліку на цілі забезпечення економічної стійкості на засадах інтеграції є в достатній мірі складним і потребує постійного удосконалення самого по собі обліку в двох основних напрямках – організаційному й інформаційному. Розвиток функції обліку, з одного боку, має сприяти організаційній інтеграції обліку з іншими функціями управління, а з іншого, – створювати умови для розширення інформаційних можливостей облікових моделей, які повинні максимально задовольнити процес прийняття управлінських рішень.

Світова глобалізація та інтеграційні процеси зумовлюють необхідність трансформації національної системи бухгалтерського обліку та оподаткування. Важливим завданням сьогодення є адаптація законодавства, положень (стандартів) та практик ведення обліку до вимог міжнародного фінансового середовища, що забезпечить прозорість та своєчасність обліково-економічної інформації, довіру інвесторів та конкурентоспроможність у світовому ринковому середовищі (рис. 1).



Рисунок 1 - Глобалізація в бухгалтерському середовищі

Проблеми інтеграції обліку не раз розглядалися в економічній літературі із самих різних позицій. Сам по собі термін «інтеграція

обліку», як зазначає Євдокимов В.В, виник з початку появи і функціонування інформаційних систем [2].

Сутність поняття «інтеграція обліку» була чітко окреслена у відповідній роботі, в якій «на відміну від інтегрованої обробки даних, інтеграція обліку розглядалася як створення системи облікової інформації на базі органічного поєднання даних різних видів обліку, тобто коли дані одного обліку органічно поєднуються з даними іншого, не порушуючи загальну методологію фіксації, збору і обробки даних».

Концептуально доцільність створення інтегрованої системи бухгалтерського обліку з позицій теоретичного обґрунтування і розробки комплексу організаційно-методологічного і методичного забезпечення адаптивної інтегрованої системи бухгалтерського обліку освітлена в роботі Євдокимова В.В. Автором удосконалено концептуальні засади інтеграції облікових підсистем на базі єдиного технологічного циклу фіксації, зберігання, обробки та надання інформації різним групам користувачів.

Питання розвитку бухгалтерського обліку та оподаткування у середовищі інтеграційних процесів завжди є в центрі уваги науковців та практиків. Тенденції гармонізації національних систем оподаткування з міжнародними стандартами досліджено колективом акторів та окреслено ними перспективи подальшого удосконалення податкового обліку в контексті глобальної економічної інтеграції.

З метою прискорення цифрової трансформації, на думку Кузьменко О.П., Ілляшенко О.В., Косатої І.А., компанії мають інвестувати в підвищення кваліфікації персоналу, впроваджувати масштабовані інструменти автоматизації та забезпечувати відповідність постійно змінюваним фінансовим нормам [3]. Паламарчук Т., Ковальчук О., Русак О. обґрунтували перспективні напрями розвитку економіки в умовах інтеграції України до міжнародного економічного співтовариства та розкрили шляхи адаптації до міжнародних стандартів та вимог [5, с. 242]. Попри вагомі здобутки науковців, питання світової глобалізації та інтеграційних процесів потребують постійного дослідження, удосконалення та обґрунтування.

Процес глобалізації в бухгалтерському середовищі передбачає процес уніфікації, інтеграції та взаємного впливу національних систем бухгалтерського обліку в контексті світових економічних, фінансових і технологічних змін. Перспективи розвитку бухгалтерського обліку та оподаткування в умовах інтеграційних процесів характеризуються процесом цифровізації облікової системи з використанням сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення з метою

підвищення ефективності, достовірності та оперативності облікових процесів.

Впровадження цифрових технологій ключовий сучасний тренд, що сприяє підвищенню точності, швидкості та автоматизації облікових процесів:

- використання хмарних бухгалтерських платформ (дозволяє працювати в реальному часі та зменшити витрати на ІТ-інфраструктуру);
- забезпечення електронного документообігу (скорочує кількість помилок та спрощує аудит);
- автоматизація обробки даних та інтеграція з банками, CRM-системами, касовими апаратами (сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень).

Основними етапами цифровізації облікової системи є:

- аналіз поточного стану облікової системи (оцінювання рівня автоматизації та технічної готовності підприємства та визначення проблем, які можна вирішити за допомогою цифрових технологій);
- вибір програмного забезпечення (порівняння функціоналу бухгалтерських платформ BAS, SAP, QuickBooks, Xero та врахування специфіки діяльності підприємства при виборі програмного забезпечення);
- інтеграція облікової системи з іншими бізнес-процесами (зв'язок обліку з управлінням персоналом, автоматизація документообігу та електронної звітності);
- навчання персоналу (проведення тренінгів та інструктажів з роботи у цифровому середовищі, формування нових цифрових навичок у бухгалтерів);
- перехід до електронного документообігу (використання цифрового підпису та обмін первинними документами через електронні платформи);
- контроль (забезпечення кібербезпеки та резервного копіювання даних, проведення аудиту ІТ-інфраструктури);
- неперервне удосконалення (оновлення програмного забезпечення, удосконалення процесів обліку на основі аналітики та зворотного зв'язку).

Інтеграційні процеси стимулюють розвиток податкової системи у напрямі її прозорості, справедливості та ефективності, зокрема:

- впровадження електронного адміністрування податків (е-кабінет платника, електронні накладні);
- зменшення адміністративного навантаження на бізнес завдяки спрощенню звітності та об'єднанню форм;
- перехід до ризикорієнтованого підходу під час перевірок дозволяє сконцентрувати увагу на сумнівних операціях, знижуючи тиск на добросовісних платників.

Вектори підвищення професійної компетентності та етики фахівців з бухгалтерського обліку мають відповідати викликам сьогодення:

- посилення ролі бухгалтера як фінансового аналітика, радника з податкових, інвестиційних та інших питань;
- необхідність постійного професійного розвитку, підвищення кваліфікації відповідно до змін у міжнародних стандартах;
- дотримання етичних принципів у фінансовій звітності, що сприяє формуванню довіри до фінансової інформації.

Інтеграція автоматизованих систем обміну даними є ключовою характеристикою обліку, що забезпечує синхронізацію між інформаційними системами. Автоматичний обмін даними між підприємствами, банками, податковими органами скорочує витрати та прискорює звітність. Використання сучасних програмних продуктів та платформ типу Open Data дозволяє інтегрувати бухгалтерію у ширший контекст цифрової економіки.

Важливим аспектом також є взаємодія з міжнародними базами даних для аналізу ризиків, перевірки контрагентів, залучення інвестицій тощо. Таким чином, перспективи розвитку бухгалтерського обліку та оподаткування тісно пов'язані з вимогами інтеграційних процесів. Цифровізація, стандартизація, зміна ролі бухгалтера та посилення прозорості – основні орієнтири стратегічного розвитку. Своєчасне впровадження нових підходів сприятиме економічному зростанню, зменшенню тіньової економіки та формуванню стабільної податкової системи.

Список використаних джерел

1. Грицишен Д.О., Юхименко-Назарук І.А., Абрамова І.В., Ісламлі Д. Еволюційний аспект розвитку податкових систем та податкового обліку. Економіка, управління та адміністрування. 2025. № 1 (111). С. 3-13.
2. Євдокимов В.В. Концепція інтегрованої системи бухгалтерського обліку: теорія, методологія, організація: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук. Житомир, 2011. 37 с.
3. Кузьменко О. П., Ілляшенко О. В., Косата І. А. Інноваційні рішення для автоматизації бухгалтерського обліку в малому та середньому бізнесі України. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 9. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14979984>. \
4. Левицька С. Бухгалтерський облік: основи, перспективи розвитку. Бухгалтерський облік і аудит. 2017. № 8. С. 7-11.
5. Паламарчук Т., Ковальчук О., Русак О. Теоретико-методологічні засади міжнародної економічної статистики в умовах глобальних трансформацій та сталого розвитку. Підприємництво та інновації. 2025. №34. С.237-245.
6. Яремко І. Адаптація облікової системи до умов сучасної економіки. Фінанси України. 2016. №8. С. 146-152.

Лега О. В.,

канд. екон. наук., доцент, професор кафедри обліку і оподаткування,

Прийдак Т. Б.,

канд. екон. наук., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування

Яловега Л. В.,

канд. екон. наук., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР: РОЛЬ ESG ТА КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ

ESG сьогодні виступає не лише інструментом корпоративної відповідальності, а й стратегічним вектором сталого розвитку, що визначає довгострокову конкурентоспроможність підприємств і економік. Його інтеграція тісно пов'язана з реалізацією Цілей ООН та глобальними орієнтирами зниження соціальних і екологічних ризиків. Для практичного виміру ESG-цілей необхідна система KPI, здатних відображати економічні, екологічні й соціальні результати діяльності. У сучасній практиці виокремлюють три групи таких показників – екологічні, соціальні та управлінські, збалансоване поєднання яких дозволяє комплексно оцінити ефективність політики сталого розвитку. Саме така інтеграція створює основу фінансової стійкості та зміцнення репутаційного капіталу.

У цьому контексті доцільним є формування авторської методики інтеграції ESG та KPI, яка базується на принципах комплексності, вимірюваності та стратегічної релевантності. Запропонований підхід спирається на побудову матриці ESG-картування, що відображає залежність між глобальними цілями сталого розвитку, корпоративними орієнтирами та системою ключових показників ефективності. Така матриця дозволяє поєднати загальносвітові пріоритети з конкретними бізнес-процесами та забезпечити вимірність результатів. Важливим елементом методики виступає розроблення авторських показників, які деталізують класичні індикатори та враховують багатовимірність сталого розвитку. Серед них варто виокремити коефіцієнт інтегрованої екологічності, що оцінює ступінь зниження негативного впливу виробництва на довкілля; індекс соціального капіталу, який відображає рівень довіри, залучення працівників і взаємодії з громадами; коефіцієнт прозорості корпоративного управління, що характеризує якість розкриття інформації та дієвість внутрішніх політик. Використання таких індикаторів дозволяє розширити традиційний

спектр KPI та адаптувати його до реалій сучасної економіки. Методика також ґрунтується на моделі комплементарності фінансових і нефінансових KPI, що передбачає виявлення синергетичного ефекту між ними. Екологічні та соціальні показники у цьому випадку розглядаються не як додаткові, а як такі, що формують передумови для підвищення фінансової результативності та довгострокової стійкості. Зокрема, скорочення викидів чи впровадження політик гендерної рівності безпосередньо впливає на зменшення ризиків, оптимізацію витрат, зростання продуктивності й підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Для практичного застосування пропонується візуалізація ESG-картування у вигляді таблиці, де кожен аспект ESG співвідноситься з відповідними ключовими показниками та очікуваним ефектом для фінансової стійкості. Такий інструмент дозволяє підприємствам оцінювати не лише поточний рівень відповідності принципам сталого розвитку, а й визначати стратегічні пріоритети, які забезпечать інтеграцію нефінансових та фінансових цілей в єдину систему управління.

Запропонована матриця ESG-картування демонструє, що поєднання екологічних, соціальних та управлінських індикаторів дозволяє сформувати багатовимірну систему оцінювання, яка інтегрує нефінансові та фінансові результати. Введення авторських показників дає можливість більш точно відобразити специфіку впливу підприємства на навколишнє середовище, суспільство та корпоративне управління. Водночас інтегрований індекс синергетичності фіксує не лише часткові досягнення в межах окремих напрямів, а й їхній комплексний ефект, що безпосередньо корелює зі стійкістю бізнес-моделі та довгостроковою капіталізацією компанії. Таким чином, методика забезпечує як стратегічний, так і прикладний рівень оцінювання, поєднуючи глобальні пріоритети сталого розвитку з конкретними завданнями корпоративного менеджменту.

Таблиця 1.

**ESG-картування:
взаємозв'язок аспектів, показників та впливу на фінансову
стійкість**

Аспект ESG	Ключовий показник (KPI)	Очікуваний ефект для підприємства
Екологічний	Коефіцієнт інтегрованої екологічності (частка скорочених викидів CO ₂ , % використання ВДЕ)	Зменшення витрат на енергоносії, зниження екологічних ризиків, покращення доступу до «зеленого» фінансування
Соціальний	Індекс соціального капіталу (залученість працівників, гендерний баланс, показник безпеки праці)	Підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, зростання довіри громади та клієнтів
Управлінський (Governance)	Коефіцієнт прозорості корпоративного управління (рівень розкриття інформації, наявність комплаєнс-політик)	Зміцнення репутаційного капіталу, зростання інвестиційної привабливості, зниження ризику корпоративних конфліктів
Інтегрований	Синергетичний індекс ESG (сукупний ефект від взаємодії екологічних, соціальних та управлінських KPI)	Оптимізація бізнес-моделі, стійке зростання прибутковості, підвищення довгострокової вартості компанії

Джерело: побудовано на підставі [1-6]

Однак упровадження подібних систем супроводжується низкою обмежень і бар'єрів. Передусім йдеться про нерівномірний рівень готовності підприємств до збору та аналізу нефінансових даних, що зумовлює фрагментарність звітності. Додатковою проблемою стає відсутність гармонізованих методик, які дозволяли б забезпечити порівнянність показників у різних галузях і країнах. Певні ризики пов'язані й з формалізацією процесу, коли система ESG зводиться до декларативних звітів без реального впливу на стратегічні рішення. У випадку малого та середнього бізнесу особливим бар'єром є обмежені

фінансові та кадрові ресурси для побудови комплексних систем моніторингу. Усе це зумовлює необхідність подальшого пошуку універсальних і водночас адаптивних методичних рішень, здатних поєднати міжнародні стандарти з національною специфікою – табл. 2.

Таблиця 2 Бар'єри впровадження ESG-KPI, можливі шляхи подолання та очікувані ефекти

Бар'єри	Шляхи подолання	Ефекти в майбутньому
Відсутність уніфікованої методики вимірювання ESG-показників	Гармонізація міжнародних і національних стандартів (CSRD, GRI, SASB) та створення галузевих адаптацій	Забезпечення порівнянності звітності, зростання довіри інвесторів
Обмежені ресурси малого та середнього бізнесу	Розробка спрощених індикаторів та цифрових інструментів моніторингу	Широке охоплення ESG-звітністю навіть малих підприємств, підвищення їхньої інвестиційної привабливості
Ризик формалізації та «greenwashing»	Запровадження незалежного аудиту ESG-звітності та цифрових механізмів перевірки (блокчейн, AI)	Зростання прозорості, зниження репутаційних ризиків
Фрагментарність даних і слабка якість нефінансової інформації	Використання Big Data та інтегрованих платформ збору ESG-даних	Підвищення точності, релевантності й своєчасності звітності
Низька обізнаність управлінців і персоналу	Освітні програми, тренінги, інтеграція ESG у корпоративну культуру	Формування компетентного управлінського ядра, яке сприймає ESG як стратегічний актив

Джерело: побудовано на підставі [1-6]

Подолання виявлених бар'єрів створює не лише умови для формального дотримання вимог звітності, а й основу для трансформації бізнес-моделей, переходу до проактивного управління ризиками,

ефективнішого використання ресурсів та формування довгострокового конкурентного потенціалу. ESG перестає бути елементом репутаційної політики і постає ключовим стратегічним ресурсом сталого розвитку.

Узагальнено, що ESG інтегрує економічні, екологічні та соціальні виміри у єдину систему управління, виходячи за межі класичної корпоративної відповідальності та стаючи чинником фінансової стійкості й інвестиційної привабливості. Систематизація KPI у трьох групах – екологічних, соціальних та управлінських – дозволяє комплексно оцінити вплив бізнесу, а запропонована авторська методика розширює рамки аналізу завдяки матриці ESG-картування та новим показникам: коефіцієнту інтегрованої екологічності, індексу соціального капіталу й коефіцієнту прозорості корпоративного управління.

Модель комплементарності фінансових і нефінансових KPI доводить їхню взаємодоповнюваність і підтверджує, що саме синергетичний ефект визначає стійкість бізнес-моделі у глобально турбулентному середовищі. Подальший прогрес у сфері ESG потребує гармонізації стандартів, цифровізації збору даних та поширення ESG-культури, що забезпечить прозорість, довіру інвесторів і довгострокову стабільність.

Наукова новизна роботи полягає в авторській методиці інтеграції ESG та KPI, яка поєднає міжнародні орієнтири зі специфікою національної економіки, тоді як практична цінність полягає у створенні інструментарію для корпорацій і МСБ, здатного підвищити прозорість, керованість та фінансову стійкість у глобальній конкуренції.

Список використаних джерел

1. Лега О.В., Прийдак Т.Б., Яловега Л.В., Черноусов О.І., Шеін Є.С. Собівартість, ціна і стійкість бізнесу: новий підхід до оцінки ризиків з урахуванням ESG-факторів. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 2. С. 95–104. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-10S](https://doi.org/10.60022/2(2)-10S).
2. González-Pozo R., Arenas-Parra M., Quiroga-García R., Bilbao-Terol A. A proposal for refining the ESG methodology used by rating agencies. *International Transactions in Operational Research*. 2024.Vol.32, №4. P.2003-2033DOI: <https://doi.org/10.1111/itor.13550>
3. Лега О.В., Безкровний О.В., Канцедал Н.А., Лиженьков В.Г., ШейкоА.Р. ESG-фактори та їх відображення в податковій звітності: виклики для аудиту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15314566>.
4. Маренич Т., Смігунова О. Інтеграція ESG-стандартів у стратегію розвитку аграрних підприємств України. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*. 2024. №19. С.117–130.URL:

<http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/633f66d3ac22265acb403ec9ec-fd5ec4.pdf> (дата звернення 01.10.2025).

5. Цілей сталого розвитку. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> (дата звернення 01.10.2025).

6. Global reporting initiative. URL: <https://earthcharter.org/partners/global-reporting-initiative/> (дата звернення 01.10.2025).

УДК 330.3

Літчевський С.О.

аспірант PhD кафедри економіки та підприємництва

ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

науковий керівник: Дранус Л. С.,

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,

ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

СПІЛЬНА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА ПОЛІТИКА ЄС: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДОСВІДУ НІМЕЧЧИНИ, ФРАНЦІЇ ТА ПОЛЬЩІ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

Спільна сільськогосподарська політика Європейського Союзу (ССП) є одним із найважливіших інструментів формування продовольчої безпеки та регулювання аграрного ринку в ЄС. Вона забезпечує системну підтримку фермерів, підвищує конкурентоспроможність аграрного сектору та сприяє збалансованому розвитку сільських територій. Запроваджена у 1962 році, політика зазнала численних реформ, спрямованих на адаптацію до змін ринкових умов, екологічних викликів та соціальних потреб. Сьогодні ССП виконує не лише економічну, а й екологічну та соціальну функції, формуючи стійку модель сільського господарства, орієнтовану на сталий розвиток.

Еволюція ССП відбувалася у кілька етапів. У 1980-х роках пріоритетом стало подолання надвиробництва шляхом запровадження квот і контролю за обсягами виробництва. Реформа 1992 року під керівництвом комісара Рея Макшеррі започаткувала перехід від прямої підтримки виробництва до підтримки доходів фермерів. Подальша реформа 2003 року (так звана реформа Фішлера) закріпила принцип відокремлення субсидій від обсягів виробництва, що дозволило орієнтувати аграріїв на ефективність та інновації. Сучасний етап ССП (2023–2027) відзначається акцентом на екологізації, цифровізації та

децентралізації фінансування. Країни-члени ЄС отримали ширшу автономію у визначенні пріоритетів використання коштів, що посилює відповідальність національних урядів за реалізацію спільних цілей. Як показано в таблиці 1, у структурі фінансування ССП домінують прямі платежі (близько 70 % загального бюджету), однак частка програм розвитку сільських територій поступово зростає, відображаючи стратегічний перехід від підтримки виробництва до стимулювання сталого розвитку та інноваційної діяльності в аграрному секторі.

Таблиця 1. Структура фінансування ССП ЄС (2023–2027 рр.)

Напрямок фінансування	Частка в загальному бюджеті, %	Основні інструменти
Прямі платежі (BPS, Greening)	70	Базові та зелені виплати фермерам
Розвиток сільських територій (EAFRD)	25	Інвестиційні програми, молоді фермери
Інші заходи (кризи, ринкові інтервенції)	5	Резерви, підтримка експорту

Джерело: European Commission, CAP 2023–2027 Financial Overview.

Ключовим інструментом сучасної ССП є Схема базових платежів (Basic Payment Scheme – BPS), яка замінила попередню Систему єдиного платежу. Основна мета BPS полягає у забезпеченні стабільного доходу фермерів незалежно від коливань ринку. Виплати здійснюються на гектар оброблюваних земель, за умови дотримання екологічних стандартів, добробуту тварин і вимог до збереження природних ресурсів. Фінансування BPS відбувається за рахунок Європейського фонду гарантування сільського господарства (EAGF), що гарантує стабільність підтримки та прозорість її розподілу.

Досвід реалізації ССП у Німеччині, Франції та Польщі демонструє гнучкість цієї політики в умовах різних національних структур аграрного сектору. У Німеччині акцент зроблено на регіоналізації та підтримці екологічних практик. Країна поділена на кілька платіжних регіонів, що дозволяє враховувати різницю у вартості землі та продуктивності. Значну частку становлять «зелені» платежі, які стимулюють фермерів впроваджувати екологічні технології землеробства та зменшувати викиди.

Франція використовує механізми ССП для підтримки молодих фермерів і розвитку сільських територій. Частина базових платежів

спрямовується на стимулювання оновлення поколінь у фермерських господарствах, що є важливим для збереження трудового потенціалу галузі. Крім того, країна активно інвестує у програми «зеленого переходу» та сільськогосподарських інновацій, орієнтованих на скорочення хімічного навантаження та збереження біорізноманіття.

Польща, як країна, що приєдналася до ЄС у 2004 році, стала прикладом успішної інтеграції в систему ССП. Вступ до ЄС забезпечив польським аграріям доступ до структурних фондів та субсидій, що дало змогу суттєво модернізувати сільське господарство. За даними OECD та GUS, обсяг фінансування аграрного сектору зріс з 1,7 млрд євро до 16,8 млрд євро впродовж першого десятиліття членства (рис. 1.). Польща також адаптувала свої інституційні механізми для прозорого розподілу коштів і впровадження екологічних практик. Нині понад 50% польських ферм – це господарства площею до 5 гектарів, що свідчить про збереження соціальної функції сільського господарства та його ролі у забезпеченні зайнятості.

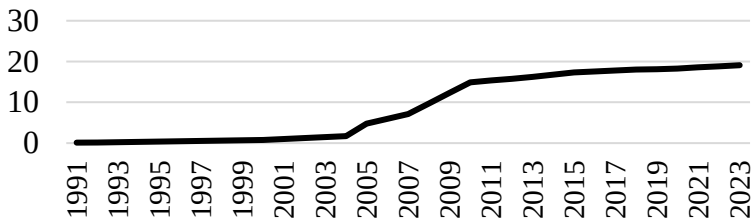


Рисунок 1. Динаміка обсягів фінансової підтримки аграрного сектору Польщі, млрд євро

Аналіз досвіду зазначених країн свідчить, що ефективність ССП значною мірою визначається гнучкістю її реалізації на національному рівні, поєднанням економічних, екологічних і соціальних інструментів. Для України, яка перебуває на етапі узгодження свого аграрного законодавства з європейським, ключовим завданням є імплементація подібних механізмів підтримки. Зокрема, доцільно адаптувати підхід до базових платежів, що враховує площу угідь та екологічну відповідальність виробників, створити національні програми «зеленого фермерства» та підтримки молодих аграріїв. Також необхідно посилити роль регіональних органів управління у розподілі фінансування, наслідуючи децентралізовану модель ЄС.

Таблиця 2. Порівняльна характеристика реалізації ССП у країнах ЄС

Країна	Модель впровадження	Ключовий акцент політики	Специфічні інструменти
Німеччина	Регіоналізована	Екологічні стимули	Зелені платежі, регіональні квоти
Франція	Централізована	Молоді фермери, сталий розвиток	Бонусні виплати, екологічні програми
Польща	Інтеграційна	Підтримка дрібних ферм	ЄС-дотації, модернізація техніки

Спільна сільськогосподарська політика Європейського Союзу є прикладом багаторівневої системи управління конкурентоспроможністю аграрного сектору, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та інституційні механізми впливу. Вона ґрунтується на поєднанні централізованого фінансування з децентралізованим прийняттям рішень на рівні держав-членів, що забезпечує баланс між європейською солідарністю та національними пріоритетами розвитку. Завдяки цьому ССП не лише підтримує стабільність доходів фермерів, а й формує умови для переходу до екологічного та ресурсоефективного виробництва, орієнтованого на довгострокову продовольчу безпеку.

Для України досвід ЄС має практичну значущість у контексті трансформації національної аграрної політики. Впровадження аналогічних підходів потребує системного стратегічного планування, належного рівня інституційної спроможності державних органів і політичної узгодженості між рівнями влади. Доцільним є розроблення національної моделі підтримки аграрного сектору, що інтегрує фінансові інструменти (прямі виплати, програми інвестиційної підтримки), організаційні стимули (кластеризація, дорадчі служби) та екологічні механізми («зелені» субсидії, модернізація виробництва). Важливо також забезпечити прозору систему моніторингу та оцінки ефективності таких заходів із використанням показників сталості (Sustainability Performance Indicators), що застосовуються в ЄС.

Застосування європейського досвіду сприятиме не лише зміцненню продовольчої безпеки, а й формуванню конкурентоспроможного аграрного виробництва в умовах інтеграції до внутрішнього ринку ЄС. Водночас українська модель має враховувати особливості структури національного аграрного сектору – високу концентрацію земельних

ресурсів у великих підприємствах, дисбаланс між експортоорієнтованим виробництвом та розвитком сільських територій, а також потребу у підтримці малих і середніх господарств.

Список використаних джерел:

1. European Commission. The Common Agricultural Policy 2023–2027: Supporting farmers and ensuring food security. Brussels: EC Publications Office, 2023. URL: <https://agriculture.ec.europa.eu>
2. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/agriculture/topics/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation/>
3. О. Трофімцева. Вступ Польщі до ЄС та еволюція агропродовольчого сектору: деякі уроки для України. URL: <https://tyzhden.ua/vstup-polshchi-do-ies-ta-evoliutsiia-ahroprodovolchoho-sektoru-deiaki-uroky-dlia-ukrainy>
4. Wigier, Marek. (2014). The Competitiveness of Polish Agriculture after Accession to the EU. *Ekonomika poljoprivrede*. 61. 87-102. URL: https://www.researchgate.net/publication/277350916_The_Competitiveness_of_Polish_Agriculture_after_Accession_to_the_EU
5. European Commission, DG AGRI. *CAP expenditure per Member State (2007–2023)*. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/data-and-analysis/financing/cap-expenditure_en

УДК 005.3:614.21:614.88

Лункіна Т.І.,

*д-р екон. наук, професор кафедри менеджменту,
ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна,*

Волошина А.,

*студентка 6 курсу спеціальності «Менеджмент»
ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ЗАКЛАДІ ЕКСТРЕНОЇ (ШВИДКОЇ) МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ

Екстрена медична допомога є ключовою складовою системи охорони здоров'я, адже саме від її злагодженої роботи залежить життя та здоров'я людей у критичних ситуаціях. У сучасних умовах, коли кількість викликів постійно зростає, а ресурси обмежені, ефективна організація управління у таких закладах набуває особливої важливості. Це потребує не лише високого професіоналізму медичного персоналу,

а й чітко налагоджених управлінських процесів, які забезпечують оперативність і скоординованість усіх дій.

Період реформування системи охорони здоров'я в Україні, пов'язаний із впровадженням принципів автономізації медичних закладів та переходом на нові механізми фінансування через НСЗУ, ставить перед керівництвом лікарень нові виклики. Від теперішніх управлінців вимагається не лише дотримання медичних стандартів, а й уміння ефективно планувати, розподіляти ресурси, впроваджувати сучасні методи контролю якості та приймати стратегічні рішення. Саме тому управлінські процеси в закладах екстреної допомоги потребують постійного вдосконалення й оптимізації [3].

Ефективне управління в сучасній лікарні екстреної медичної допомоги означає досягнення балансу між швидкістю реагування на виклики, якістю надання медичних послуг і раціональним використанням матеріальних та людських ресурсів. У цьому контексті оптимізація управлінських процесів виступає не лише засобом підвищення продуктивності роботи закладу, а й запорукою стабільності всієї системи екстреної допомоги. Саме вдосконалення управління стає основою для підвищення ефективності, зменшення бюрократії та забезпечення безперервного доступу населення до якісних медичних послуг.

Система управління у закладі екстреної медичної допомоги є складним багаторівневим процесом, який забезпечує злагоджену та ефективну роботу всіх структурних підрозділів. Основою цієї системи є планування – процес, що охоплює розроблення графіків чергувань медичного персоналу, визначення маршрутів пацієнтів від моменту виклику до надання допомоги, а також організацію логістики бригад швидкої медичної допомоги. Планування дозволяє забезпечити безперервність медичного обслуговування, рівномірне навантаження на працівників і максимально швидке реагування на екстрені ситуації. Успішне планування сприяє підвищенню оперативності, зниженню ризику затримок і створенню оптимальних умов для ефективного використання часу та ресурсів [4, с. 165].

Не менш важливим компонентом є організація роботи персоналу, що передбачає чітке розмежування функцій і відповідальності між різними категоріями працівників – диспетчерами, лікарями, водіями, середнім медичним персоналом. Ефективна координація між цими ланками забезпечує оперативність реагування та якість надання допомоги. Диспетчерська служба виконує функцію координаційного центру, який направляє бригади до місця виклику, тоді як медичний персонал зосереджується на виконанні своїх безпосередніх обов'язків. Для керівництва важливо створити умови, за яких кожен працівник розуміє

своє місце в системі, має мотивацію до якісної роботи та відчуває відповідальність за результат [2, с. 94].

Ключовими складовими ефективного управління є контроль якості та швидкості реагування, управління матеріальними й фінансовими ресурсами, а також налагоджена комунікація між усіма підрозділами лікарні. Контроль дозволяє оцінити рівень надання допомоги, дотримання стандартів і виявити напрями для покращення. Управління ресурсами включає раціональне використання медичного обладнання, медикаментів, транспорту й фінансів, що забезпечує стабільність роботи закладу. Водночас ефективна комунікація між диспетчерською службою, приймальним відділенням, лабораторією та керівництвом сприяє швидкому обміну інформацією, запобігає дублюванню дій і забезпечує цілісність управлінського процесу [4, с. 166].

В умовах повномасштабного вторгнення можна чітко простежити надзвичайно важливу роль Миколаївської «Міської лікарні швидкої медичної допомоги», як закладу екстреної медичної допомоги. З перших днів війни лікарня стала одним із ключових медичних осередків міста, що приймав поранених військовослужбовців, цивільних осіб, постраждалих від обстрілів і надзвичайних ситуацій. У цей період заклад працював у надзвичайно складних умовах, часто за відсутності стабільного енергопостачання, дефіциту медикаментів та великого навантаження на персонал. Попри це, лікарня забезпечувала безперебійне надання екстреної допомоги, демонструючи високу організованість, професіоналізм і самовідданість колективу. Роль цього закладу у воєнний час виходить далеко за межі звичайної медичної діяльності. Лікарня стала центром координації екстреної допомоги для всього регіону, забезпечуючи оперативне реагування на масові надходження поранених і постраждалих. У тісній співпраці з військовими частинами, волонтерськими організаціями та місцевою владою було налагоджено систему швидкої евакуації, медичного сортування та стабілізації пацієнтів перед їхнім подальшим транспортуванням у спеціалізовані клініки. Така взаємодія вимагала високого рівня управлінської гнучкості, здатності швидко ухвалювати рішення й ефективно розподіляти ресурси навіть за умов невизначеності [1].

Тобто, КНП ММР «Міська лікарня швидкої медичної допомоги» під час повномасштабного вторгнення відіграла стратегічну роль у системі медичного забезпечення Миколаївської області. Вона стала прикладом того, як ефективне управління, командна взаємодія та готовність діяти в екстремальних обставинах можуть забезпечити стабільність роботи медичного закладу навіть у найскладніші часи. Досвід цього періоду

підкреслює необхідність подальшого вдосконалення управлінських процесів, розвитку матеріально-технічної бази та посилення кадрового потенціалу закладу, що є запорукою його стійкості та здатності реагувати на будь-які кризові виклики.

Проте, детально досліджуючи систему управління КНП ММР «Міська лікарня швидкої медичної допомоги» (м. Миколаїв) було виділено низку управлінських проблем, які потребують оптимізації. Однією з ключових є недостатня автоматизація документообігу. Значна частина звітності ведеться вручну, що призводить до дублювання даних, втрати часу та помилок у заповненні форм. Відсутність єдиної електронної системи обліку ускладнює аналіз ефективності роботи підрозділів і контроль за використанням ресурсів. Через це частина управлінських рішень ухвалюється із запізненням, оскільки процес збору та перевірки інформації потребує додаткових зусиль і часу.

Ще однією суттєвою проблемою є затримки у прийнятті рішень, що часто пов'язані з надмірною бюрократизацією управлінських процесів. В окремих випадках погодження внутрішніх документів або фінансових рішень відбувається в кілька етапів, що знижує оперативність реагування на нагальні потреби. Нечіткий розподіл обов'язків між відділеннями іноді призводить до дублювання функцій або, навпаки, до прогалин у виконанні певних завдань. Це негативно впливає на ефективність взаємодії між адміністрацією, приймальним відділенням, лабораторією та диспетчерською службою. У результаті знижується швидкість ухвалення управлінських рішень і загальна ефективність організаційної роботи.

Окрему увагу заслуговують проблеми кадрового характеру. Персонал лікарні часто перевантажений через брак працівників, особливо у пікові години надходження пацієнтів. Це призводить до зниження мотивації, підвищення рівня професійного вигорання та помилок у роботі. Додатково відчувається нестача дієвої системи контролю якості послуг і показників ефективності, що ускладнює об'єктивне оцінювання результатів діяльності. До цього додаються обмежені фінансові ресурси, які не завжди використовуються раціонально. Найявні кошти часто спрямовуються на покриття поточних витрат, залишаючи недостатньо можливостей для модернізації технічного обладнання, впровадження цифрових рішень або розвитку кадрового потенціалу. У сукупності ці фактори вимагають системного перегляду управлінських процесів і впровадження заходів з оптимізації на всіх рівнях діяльності лікарні.

Для підвищення ефективності роботи КНП ММР «Міська лікарня швидкої медичної допомоги» доцільно впровадити низку заходів з

оптимізації управлінських процесів. Передусім, на організаційному рівні варто удосконалити систему управління персоналом шляхом чіткого розподілу обов'язків, запровадження регулярного підвищення кваліфікації працівників та оновлення внутрішніх регламентів і стандартів реагування на виклики. Важливим кроком стане створення служби внутрішнього контролю якості, яка здійснюватиме моніторинг ефективності роботи підрозділів і відповідності послуг встановленим стандартам.

На технологічному рівні ключовим напрямом є цифровізація управлінських процесів. Це передбачає автоматизацію диспетчерської служби, ведення електронного обліку виїздів і впровадження цифрової звітності, що зменшить кількість помилок і пришвидшить обробку інформації. Доцільним є використання медичних інформаційних систем для управління потоками пацієнтів і координації роботи між підрозділами лікарні. Також ефективним рішенням стане застосування GPS-моніторингу для контролю розташування бригад швидкої допомоги та оптимізації маршрутів їхнього руху.

У фінансовому аспекті важливо впровадити систему бюджетування за підрозділами, що дозволить більш раціонально розподіляти кошти та контролювати витрати. Оптимізація закупівель через електронні торги та прозорі тендерні процедури сприятиме економії бюджетних ресурсів. Крім того, доцільно застосовувати систему показників ефективності для оцінювання роботи персоналу, що підвищить відповідальність працівників і стимулюватиме їх до досягнення кращих результатів. Сукупна реалізація цих напрямів дозволить підвищити якість управління, скоротити витрати часу та ресурсів і забезпечити стабільну роботу лікарні в умовах реформування системи охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Комунальне некомерційне підприємство Миколаївської міської ради «Міська лікарня швидкої медичної допомоги». Офіційний сайт. URL: <http://mlsmd.mk.ua/>
2. Копитко М., Ткачук Д. Управління стійкістю і персоналом в організаціях та закладах охорони здоров'я у кризових ситуаціях: виклики в умовах війни. Вчені записки Університету «КРОК». № 3 (75). 2024. С. 93-101.
3. Лукашук Л. Систем екстреної медичної допомоги в Україні. Медична справа. 27.05.2025. URL: <https://medplatforma.com.ua/article/1937-sistema-ekstreno-medichno-dopomogi-v-ukran>
4. Тодуров М. Теоретико-методичні засади розбудови системи управління закладами охорони здоров'я. Вчені записки Університету «КРОК». № 2(74). 2024. С. 164-170.

*Лункіна Т.І.,
д-р екон. наук, професор кафедри менеджменту,
ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна
Лункіна Є.М.,
студентка 2 курсу спеціальності «Менеджмент»
ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

МОТИВАЦІЯ РІЗНИХ ПОКОЛІНЬ

Питання ефективної мотивації персоналу в сучасному світі набуває все більшої актуальності в умовах швидкої трансформації економічного, соціального та цифрового простору. Важливою передумовою побудови успішної стратегії управління людськими ресурсами є врахування особливостей ціннісних орієнтирів різних поколінь працівників, їхніх потреб, очікувань і моделей поведінки. Адже саме від мотивації залежить рівень залученості працівника, його продуктивність і відношення до організації.

Сучасний ринок праці формують представники кількох поколінь, зокрема покоління X, Y, Z і нового покоління Альфа, яке поступово входить у фазу соціалізації. Кожне з них має специфічні риси, що формувалися в контексті історичних, соціальних і технологічних змін. Представники покоління Z виросли в умовах інформаційного середовища, цифрових технологій, глобалізації та високого рівня свідомості щодо питань добробуту, екології та психоемоційного стану. Саме тому їх мотивація нерозривно пов'язана з потребою у більш гнучких, персоналізованих умовах праці.

Актуальність проблеми зумовлена тим, що в сучасному робочому середовищі співіснують представники різних поколінь, кожне з яких має свої мотиваційні особливості. Тому, для ефективності функціонування компаній і підприємств лідери повинні враховувати мотиваційні аспекти кожного із поколінь.

Поняття поколінь у сучасній науці заклали Нейл Хоув (Neil Howe) та Вільям Штраус (William Strauss), які сформулювали теорію поколінних циклів. Саме вони вперше описали послідовність поколінь Бебі-бумерів, Покоління X, Y (міленіалів) та Z. Їхня теорія базується на 80–90-річних циклах («saeculum»), у межах яких кожне нове покоління відображає суспільні зміни [4, 5].

Подальші дослідження мотиваційних аспектів поколінь активно досліджувалися у працях Jean M. Twenge, де зосереджено увагу на відмінності в цінностях, мотивації та поведінці молодших поколінь,

зокрема Z та Alpha. Також значний внесок зробили Pew Research Center (США), які регулярно публікують аналітичні звіти щодо особливостей поколінь, їх мотивації, ставлення до праці, лідерства та технологій.

У контексті українських дослідників варто згадати українські компанії, які аналізують поколіннєві відмінності в українському суспільстві. Серед яких: Deloitte Україна, локальний офіс проводить OMP Advisory Board, залучаючи покоління Y та Z до стратегічних рішень і неформального дрес-коду [1, 2]. KPMG Ukraine, звіт «CEO Outlook 2024» підкреслює інвестиції в обмін знаннями між поколіннями через розрив у очікуваннях (33 % керівників) [3].

У контексті українських дослідників варто згадати українські компанії, які аналізують поколіннєві відмінності в українському суспільстві. Серед яких: Deloitte Україна, локальний офіс проводить OMP Advisory Board, залучаючи покоління Y та Z до стратегічних рішень і неформального дрес-коду. KPMG Ukraine, звіт «CEO Outlook 2024» підкреслює інвестиції в обмін знаннями між поколіннями через розрив у очікуваннях (33 % керівників). Parimatch Tech, компанія адаптує мотиваційні програми під потреби Millennials та Gen Z (Benefit-Cafeteria, спортзал, страхування, гібридний формат роботи). TRIONKA, 37 % співробітників – зумери, й компанія трансформує культуру відповідно до цінностей Z-покоління.

Таким чином, концепція поколінь має як західне, так і локальне наукове підґрунтя та продовжує активно досліджуватись у науковому полі.

Кожна людина володіє унікальним набором мотивів, які визначають її ставлення до роботи, рівень залученості в колектив та загальну продуктивність. Деякі працівники основним пріоритетом вважають фінансову винагороду, що стимулює їх до активної діяльності. Інші орієнтуються на можливість професійного розвитку, суспільне визнання чи відчуття власної значущості в команді. Також є люди, які мотивуються почуттям обов'язку перед колективом або прагненням досягти особистих чи організаційних цілей. Завдання керівника полягає у тому, щоб знайти ефективний баланс між цими різними типами мотивації, створивши умови, в яких кожен співробітник зможе максимально реалізувати свій потенціал та працювати на благо компанії.

Мотивація персоналу є ключовим чинником ефективної діяльності організації, однак її механізми значно відрізняються залежно від поколінної приналежності працівників. Кожне покоління має унікальні цінності, які впливають на їхні очікування від роботи та основні мотиватори.

Аналіз поколінь показує, що мотиваційні чинники та цінності працівників суттєво змінюються залежно від соціально-економічного

контексту їхнього формування. Бебі-бумери надають перевагу стабільності та визнанню, тоді як покоління X прагне балансу та самореалізації. Міленіали (Y) орієнтовані на швидкий розвиток і креативне середовище, а покоління Z – на інновації, соціальну відповідальність і гнучкість. Очікується, що покоління Альфа буде ще тісніше пов'язане з технологіями та індивідуальним підходом до роботи. Це підкреслює необхідність адаптації управлінських стратегій і підходів до мотивації персоналу відповідно до поколіннєвих особливостей.

Мотивація є визначальним чинником, який спрямовує діяльність людини в певному напрямі, визначає її прагнення, цінності та поведінкові моделі. Вона не лише спонукає до певних дій, а й формує внутрішні установки особистості, що впливають на довгострокову ефективність її професійної діяльності. Мотив можна розглядати як певний внутрішній імпульс, який активізує особу та спонукає її до виконання конкретних завдань.

Ефективне управління персоналом передбачає не лише використання стандартних методів контролю та оцінювання результатів, а й вміння керівника глибоко розуміти потреби підлеглих, допомагати їм розвиватися та створювати сприятливі умови для самореалізації. Цей процес вимагає значних часових та емоційних інвестицій, терпіння, розвинених комунікативних навичок та здатності мотивувати співробітників не лише зовнішніми стимулами, але й через формування їхньої внутрішньої зацікавленості. У багатьох організаціях менеджери покладаються на систему матеріальних заохочень, сподіваючись, що прив'язка оплати праці до результативності автоматично підвищить продуктивність працівників.

Згідно з дослідженням Fiverr, понад 70% представників покоління Z вважають гнучкий графік і можливість віддаленої роботи ключовими факторами при виборі місця працевлаштування. Це підтверджується і звітом Deloitte, у якому зазначено, що молоді спеціалісти цінують компанії, які демонструють соціальну відповідальність, підтримують індивідуальні кар'єрні траєкторії, забезпечують менторство та ментальне здоров'я працівників. Вони шукають середовище, що відповідає їх цінностям, таким як соціальна відповідальність бізнесу, увага до ментального здоров'я, прозорість у комунікації, можливість реалізації особистісного потенціалу та підтримка балансу між роботою та життям.

Водночас працівники покоління X, які наразі перебувають на вершині професійної активності, демонструють інші мотиваційні установки. Їх професійне становлення відбувалося в умовах пострадянського переходу, кризи довіри до інституцій та економічної нестабільності. Саме тому для них домінантами є фінансова безпека,

стабільність, прогнозованість кар'єрного зростання, матеріальної винагороди та впевненості у завтрашньому дні. Представники цього покоління віддають перевагу традиційним формам мотивації, у тому числі стабільному графіку, зрозумілій ієрархії та передбачуваний системі премій і бонусів.

Сучасні HR-стратегії повинні враховувати ці тенденції й трансформуватися відповідно до вікової структури персоналу. Мотивація більше не може бути уніфікованою – вона потребує персоналізації, що включає як фінансові, так і нематеріальні компоненти. Крім того, важливо створювати середовище, де кожен співробітник відчуватиме себе почутим, залученим і цінним, незалежно від того, до якого покоління він належить. Гнучкі графіки, можливість працювати в гібридному форматі, навчання протягом усього життя, менторство та ціннісноорієнтоване лідерство — ключові аспекти ефективного управління сучасним колективом.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що мотиваційні пріоритети суттєво змінюються залежно від покоління. Водгочас як одні покоління орієнтуються на матеріальні винагороди, інші очікують підтримки особистого розвитку, гнучкості та включення в ціннісні процеси. Це означає, що мотивація працівників у XXI столітті — це не просто система заохочень, а складна, багатовимірна концепція, яка має ґрунтуватися на розумінні глибинних потреб та соціального контексту кожного покоління.

Список використаних джерел:

1. Deloitte Україна. URL : https://nv.ua/ukr/project/pokolinnja-y-2447492.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 05.09.2025).
2. Generation Z Workplace Expectations Report. Deloitte : веб-сайт. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/technology-and-the-future-of-work/generation-z-workplace-expectations.html> (дата звернення: 10.09.2025).
3. KPMG Ukraine. URL : https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2024/11/kpmg-ceo-outlook-2024.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 05.09.2025).
4. Strauss, V.; Howe, N. Generations : The History of America's Future, 1584–2069 New York : William Morrow and Company, 1991. 538 p.
5. Strauss, V.; Howe, N. The Fourth Turning: An American Prophecy. New York : Broadway Books, 1997. 382 p.

*Лункіна Т.І.,
д-р екон. наук, професор, кафедри менеджменту,
ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна
Хомич А.С.,
студентка 4 курсу спеціальності «Менеджмент»
ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

МОТИВАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Для того, щоб досягати стратегічних цілей підприємства використовують кадровий потенціал, який зосереджений на сукупності головних компонентів щодо працівників. Кадровий потенціал – це система об'єднання навичок, знань, компетенцій працівників для отримання позитивних результатів. Цей показник характеризується кількісними чинниками (кількість працівників, співвідношення за категоріями спеціалізації), якісними чинниками (кваліфікація, досвід, освіта) та потенційними ресурсами (мотивація, творчий потенціал, лояльність). Саме конкурентоспроможність підприємства визначається наявним кадровим потенціалом.

У сучасному світі є тенденція до використання саме ефективних стратегій управління персоналом для досягнення результатів щодо конкурентоспроможності підприємства на ринку. Прибуток підприємства наразі повноцінно залежить від результативної діяльності працівників. Також беручи інші фактори, які впливають на отриманні результати – мотивація є важливою складовою для отримання позитивних підсумків щодо праці підлеглих. Задачею цього дослідження є аналізування автором системи мотивації та ефективність кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Нова пошта». А саме визначити основні фактори кадрового потенціалу, які впливають на характеристику працівників підприємства, та аналіз головних методик мотивації, що запроваджуються під час функціонування роботи.

Підбір і навчання персоналу, адаптація нових працівників, підвищення кваліфікації, розвиток кадрів через атестацію – все це включається до управління кадровим потенціалом. Саме формування кадрового потенціалу сприяє до стабільності та перспективи розвитку подальшої діяльності підприємства[1].

До основних проблем з якими стикаються менеджери, можна віднести такі бар'єри як: низька мотивація, нестача кваліфікованих кадрів та відсутність ефективної методики оцінювання за діяльністю

працівників. Головними перспективами до удосконалення є реалізація у підприємство сучасних HR-технологій, підвищення обізнаності у корпоративній культурі, застосування сучасних нематеріальних видів мотивацій та автоматизацію процесу менеджменту.

Щодо стимулювання працівників до досягнення бажаних підприємством результатів менеджером використовується мотивація персоналом. Це включає до себе застосування до кожного індивідуального працівника матеріальних та нематеріальних засобів. Головними методами мотивації є фінансовий (зарплата, премії, бонуси), соціальний (страхування, відпустки, гнучкий графік) та моральний (визнання, похвала, кар'єрне зростання). Результативно вибрана мотивація призводить до позитивних результатів на підприємстві таких, як підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та формування ефективної корпоративної культури.

Обидва чинники: ефективна мотивація і управління кадровим потенціалом сприяють зростанню продуктивності, стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Рекомендаціями є включання у роботу підприємства позитивних змін поведінки саме управління. До таких змін належить впровадження комбінацій матеріальних і нематеріальних стимулів, регулярної оцінки кадрів, розвиток корпоративної культури й використання сучасних технологій для автоматизації виконання завдань [3].

ТОВ «Нова пошта» — українська логістична компанія, заснована у 2001 р., один із лідерів ринку експрес-доставки. Кожного дня підприємство приймає замовлення від мільйонів клієнтів та активно застосовує у своїй діяльності цифрові технології. Десятки тисяч працівників реалізують свою діяльність по всій Україні. Для «Нової пошти» важливим є завдання формування результативної системи управління персоналом, що включає в себе застосування економічних та соціально-психологічних чинників.

Методика мотивації цього підприємства включає комплексну та багаторівневу характеристику цієї системи. До матеріальних стимулів належить надання конкурентної заробітної плати, додаткових премій та забезпечення соціальних пакетів. Своєю чергою до нематеріальних стимулів — заохочення наставництвом, навчальними програмами та розвитком корпоративної культури. Також на підприємстві впроваджують інноваційні методи мотивації, які охоплюють використання KPI, сучасних HR-систем та цифрових сервісів, що сприяє покращувати ефективність роботи працівників. Саме реалізація комплексної мотивації дозволяє підприємству покращувати продуктивність праці, підтримувати високоякісних спеціалістів та

реалізувати розвиток корпоративної культури в цілому, що є результатом того, що підприємство бере значну конкурентоспроможність на ринці своєю діяльністю.

ТОВ «Нова пошта» має результативний підхід до регуляції кадрового потенціалу та методу комплексної мотивації. Для підприємства є важливим залучати якісних працівників та забезпечувати їх особистий ріст завдяки інноваційним рішенням. Вибір новітніх працівників реалізується за допомогою digital-інструментів рекрутингу, що сприяє вибору компетентної робочої сили та створює відповідність індивідуальних якостей працівників до потреб підприємства. Щодо адаптації нових працівників, то вона реалізується за допомогою програм мотивованого наставництва та надання можливостей на навчання в самому підприємстві.

Підвищення кваліфікації персоналу реалізується через корпоративні тренінги та навчальні програми, спрямовані на розвиток професійних і особистих компетенцій. Це дозволяє працівникам відповідати сучасним вимогам логістики, обслуговування клієнтів і розвитку цифрових навичок. Кар'єрне зростання стимулюється за допомогою внутрішніх конкурсів і систем просування, що мотивує працівників розвивати свій потенціал і залишатися у компанії. Одночасно автоматизація HR-процесів через цифрові платформи підвищує ефективність управління персоналом, забезпечує прозорість процесів, контроль за виконанням завдань та об'єктивність оцінки результатів.

Застосування комплексного підходу до управління кадровим потенціалом дозволяє ТОВ «Нова пошта» досягати конкретних результатів: знижувати рівень плинності кадрів, підвищувати продуктивність праці, формувати позитивний імідж роботодавця та зміцнювати корпоративну культуру. Поєднання сучасних методів підбору, адаптації, навчання, кар'єрного розвитку та цифровізації HR-процесів забезпечує стійкий розвиток компанії і сприяє її конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг.[2]

Системний підхід до мотивації працівників ТОВ «Нова пошта» показує те, що саме комбінація різноманітних методик має значення щодо ефективності результатів компанії. За допомогою залучення матеріальних стимулів: конкурентна заробітна плата, премії – кадровий потенціал отримує заохочення фінансових потреб, що і створює бажання до покращення зацікавленості щодо отримання кращих результатів. З іншого боку, нематеріальні стимули, такі як: наставництво, корпоративні тренінги, корпоративна культура – сприяють створенню лояльності персоналу, розвитку професійних навичок та підвищенню загальної мотивації працівників.[4]

Цифровізація HR-процесів і впровадження сучасних платформ для управління кадрами дозволяють забезпечити прозорість, контроль і об'єктивність оцінки результатів праці. Це зменшує ризик плінності кадрів, сприяє більш ефективному використанню людського потенціалу та забезпечує швидке реагування на потреби персоналу. Крім того, поєднання різних форм мотивації з професійним розвитком працівників дозволяє компанії утримувати висококваліфікованих спеціалістів, стимулювати їх до постійного самовдосконалення та формувати корпоративну культуру, орієнтовану на результат.

Такий підхід забезпечує стабільний розвиток компанії навіть в умовах високої конкуренції на ринку логістичних послуг. Досвід ТОВ «Нова пошта» підтверджує, що ефективна система управління кадровим потенціалом та мотивація є однією з ключових складових конкурентоспроможності підприємства, сприяє підвищенню продуктивності, формуванню позитивного іміджу роботодавця та створює умови для сталого розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. О. І. Зайченко, В. І. Кузнецова «Управління людськими ресурсами» URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf (Звернення 05.10.2025)

2. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. Харків: Фоліо, 2018. URL: https://profibooks.ua/non-fikshn/biznes-ta-ekonomika/knigi-z-menedzhmentu-liderstva/efektivnij-kerivnik-piter-druker?gclid=Cj0KCQjwjL3HBhCgARIsAPUg7a75Raq5IJ-muHtrGHpzE91XAldiEujkq_eRPWCfmSB1CyVazJ_LzwaAit2EALw_wcB (дата звернення 05.10.2025)

3. ТОВ «Нова пошта» : Офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 05.10.2025)

4. Стадник В. В., Йохна М. А. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2021. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3601/1/-metod_rekomend_UP_%D1%96%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%B2%D1%96%D0%B4_%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D0%B4_%D0%A1%D1%82%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf (дата звернення 05.10.2025)

*Лушко С.М.,
старший викладач кафедри фінансів і кредиту,
ЧНУ імені Петра Могили, Миколаїв, Україна*

ОПТИМІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ ДОМОГОСПОДАРСТВ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПЕРСОНАЛЬНОГО ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасні економічні умови в Україні характеризуються незначним зростанням рівня заробітних плат населення при значному зростанні рівнів інфляції та податкового навантаження на домогосподарства. Такі негативні тенденції зумовлюють актуальність підвищення рівня фінансової грамотності населення, в тому числі в частині персонального податкового менеджменту.

Метою персонального податкового менеджменту є мінімізація податкового навантаження домогосподарства шляхом використання усіх можливих законних методів та інструментів, тобто податкова оптимізація.

Основними етапами управління податковим навантаженням домогосподарства є аналіз, планування, облік і контроль та оптимізація податкових платежів (рис. 1).

Так, на першому етапі необхідно зібрати та проаналізувати вхідні дані. Це, в свою чергу, дозволить визначити поточний рівень податкового навантаження, а також виявити проблеми та можливості для подальшої оптимізації податкових платежів. Першим кроком на цьому етапі необхідно визначити податкове резидентство членів домогосподарства, оскільки їх доходи не завжди мають джерело походження в Україні (наприклад трудові доходи за кордоном або закордонні інвестиції). У випадку, якщо у домогосподарстві є такі об'єкти оподаткування, то на наступних етапах персонального податкового менеджменту в даному аспекті необхідно проаналізувати можливість використання міжнародних угод про уникнення подвійного оподаткування (в країні походження доходу та в країні податкового резидентства). Подальшими кроками на даному етапі є збір інформації про об'єкти оподаткування, які наявні у членів домогосподарства (заробітна плата, інвестиції, доходи від здачі майна в оренду, доходи від підприємницької діяльності, іноземні доходи, рухоме та нерухоме майно, земельні ділянки, виграти, подарунки, спадок та ін.), ставки податку за цими видами об'єктів оподаткування, а також порядок нарахування та сплати цих податків. Дана інформація дає можливість здійснити розрахунок податкових

зобов'язань та визначити рівень поточного (до оптимізації) податкового навантаження на домогосподарство.

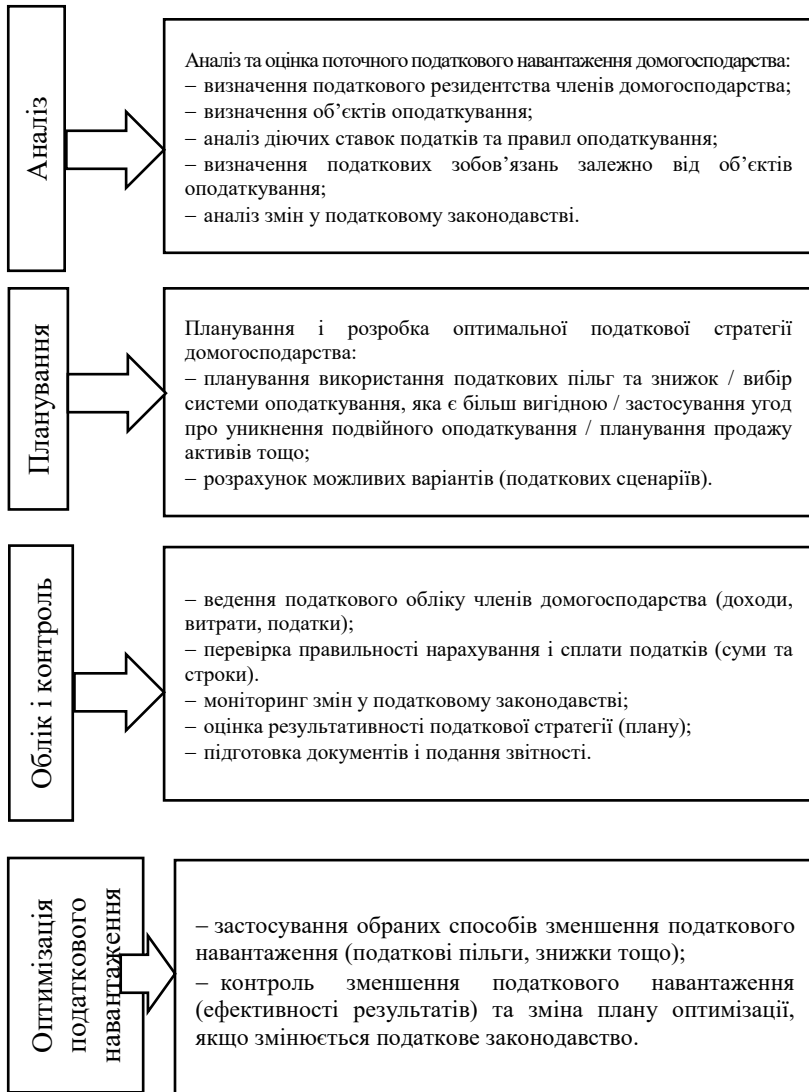


Рис. 1. Етапи управління податковим навантаженням домогосподарства

У загальному вигляді податкове навантаження розраховується як відношення суми всіх податків та зборів, сплачених до бюджетів різних рівнів до доходів за цей самий період. Формула для розрахунку виглядає наступним чином:

$$ПН = \frac{СП}{СД} * 100\%, \quad (1)$$

де ПН – податкове навантаження

СП – сума податків, нарахованих (сплачених) домогосподарством за певний період;

СД – сукупний дохід за цей період.

Крім того, на даному етапі розраховуються показники податкового навантаження за окремими податками. Вони являють собою співвідношення конкретного податку із джерелом його сплати чи нарахування.

На другому етапі на основі аналізу з попереднього етапу здійснюється планування і розробка оптимальної податкової стратегії домогосподарства (пошук можливостей для оптимізації). Це завдання вирішується шляхом планування використання податкових пільг, знижок, міжнародних угод про уникнення подвійного оподаткування, планування угод з продажу активів (вибір оптимального моменту і способу продажу), вибору найбільш вигідної системи оподаткування підприємницької діяльності, інвестування в інструменти з пільговим оподаткуванням тощо. Тобто на даному етапі основним завданням є розробка податкової стратегії домогосподарства, спрямованої на зменшення податкового навантаження.

Третій етап – облік і контроль податкових платежів. Основна мета в частині обліку – ведення податкового обліку членів домогосподарства (доходи, витрати, податки). У частині контролю – контролюються суми та строки сплати податкових платежів. З метою полегшення та автоматизації даних процесів раціональним є використання комп'ютерних програм чи мобільних додатків. Цей етап поєднує стратегічне планування з практичною оптимізацією. Крім того, на даному етапі забезпечується достовірність даних, податкова дисципліна (правильне нарахування і вчасна сплата платежів), а також мінімізація ризиків.

Четвертий етап – податкова оптимізація. Реалізація податкової стратегії домогосподарства, розробленої на етапі планування. На даному етапі відбувається досягнення мети через практичні дії. Важливим завданням тут є контроль результатів. Перевіряється зменшення рівня податкового навантаження або визначається необхідність запровадження нових заходів.

Варто зазначити, що на кожному із зазначених вище етапів здійснюється мінімізація податкових ризиків. На етапі аналізу шляхом

оцінки фінансового стану домогосподарства та перевірки правильності та своєчасності подання попередніх звітів (помилки у декларації) стає можливим виявити проблеми та слабкі місця в оподаткуванні. На етапі планування мінімізація податкових ризиків полягає у застосуванні лише легальних (безпечних) інструментів оптимізації, а також у прогнозуванні наслідків оптимізаційних змін в контексті відсутності ризику отримання штрафу чи втрати пільги. На етапі обліку і контролю мінімізація податкових ризиків досягається шляхом контролю за правильністю нарахувань та своєчасністю сплати податків, а у разі виявлення помилок – здійснення уточнень чи коригувань. І насамкінець, на етапі оптимізації податкові ризики мінімізуються за рахунок досягнення поставлених цілей без порушення податкового законодавства.

Таким чином, можна зробити висновок, що персональний податковий менеджмент є особливо актуальним у сучасних економічних умовах, оскільки дає змогу домогосподарствам зменшити свої податкові зобов'язання. Податкова оптимізація є важливим елементом персонального податкового менеджменту, що дозволяє мінімізувати податкові платежі легальним способом з дотриманням податкового законодавства. Процес зниження податкового навантаження передбачає послідовне проходження таких етапів: аналізу, планування, обліку й контролю, а також безпосередньої оптимізації.

УДК 658.8

Матвеева В. М.

*здобувач вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»,
ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна.*

Нетудихата К. Л.

*канд. екон. наук, доцент,
ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна.*

СТРАТЕГІЧНА МАРКЕТИНГОВА ТАКТИКА КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах конкурентного ринку успіх підприємства значною мірою визначається ефективністю його маркетингової діяльності. Одним із ключових інструментів, що забезпечує системний підхід до управління маркетингом та досягнення стратегічних цілей, є маркетингова стратегія. Вона дозволяє підприємству визначити цільові

сегменти ринку, сформувати оптимальний комплекс маркетингових заходів і забезпечити довгострокові конкурентні переваги [1, с. 32].

Формування та реалізація маркетингової діяльності є складним процесом, що передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оцінку ресурсного потенціалу, вивчення потреб споживачів та адаптацію до змін ринкових умов. Науковці по-різному підходять до визначення поняття «система продажів та комунікації з клієнтами», що зумовлює багатогранність підходів до її планування та застосування на практиці. Існуючі визначення часто мають дискусійний характер, що створює певні труднощі як у формуванні теоретичної бази дослідження, так і в практичній реалізації маркетингової стратегії підприємствами [2, с. 46].

Метою даної роботи є дослідження сутності маркетингового напрямку розвитку підприємства, аналіз її основних складових, етапів формування та реалізації, а також факторів, що впливають на вибір оптимальної стратегії для досягнення ефективних результатів діяльності підприємства на ринку.

З метою досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства розробляють комплекс управлінських стратегій, серед яких особливе місце займають функціональні стратегії, зокрема виробнича, фінансова, загального управління, управління персоналом, облікова політика та стратегія продажів [1, с. 33].

Стратегічну концепцію маркетингу можна розглядати з різних точок зору: по-перше, це першочерговий напрям розвитку організації, по-друге – це довгостроковий план ринкових заходів, як систему конкретних дій для досягнення комерційних цілей, а також як структура заходів для впливу на ринок. У своїх визначеннях окремі автори концентрують увагу на кількох ключових аспектах, які відображені в таблиці 1.

Водночас існують дискусійні моменти у визначеннях комерційної системи:

- часто її ототожнюють із простим планом дій, тоді як система просування є ширшим поняттям і включає низку ключових елементів;
- не завжди враховується вплив зовнішніх чинників на процес розробки та реалізації ринкової складової розвитку;
- метою стратегії позиціонування має бути задоволення потреб не лише конкретних споживачів, але й суспільства в цілому;
- складова просування розробляється як інструмент впливу на споживачів та інших учасників;
- така система повинна забезпечувати досягнення як довгострокових стратегічних цілей підприємства, так і мати механізми оперативного реагування на зміни умов зовнішнього середовища.

Таблиця 1 Основні характеристики стратегічної концепції маркетингу

Автор	Визначення	Основна характеристика
Багорка М., Челак В. [1]	Структура маркетингових комунікацій як загальна філософія ведення бізнесу в умовах глобалізації, що включає розробку стратегічних напрямів і методологічних інструментів для досягнення довгострокових конкурентних переваг та адаптації до динамічних змін ринкового середовища, а також формування потреб і смаків споживачів відповідно до суспільних цінностей.	Загальна філософія бізнесу, адаптивна стратегія
Буняк Н. [3]	Складова збуту та реклами підприємства – це стратегічний напрям діяльності, спрямований на досягнення маркетингових цілей, що ґрунтується на результатах маркетингових досліджень і включає систему заходів та засобів впливу на цільові сегменти ринку.	Основний напрям діяльності підприємства
Войтович С., Потапук І. [4]	Стратегія забезпечує приведення можливостей підприємства у відповідність до ринкової ситуації і складається зі спеціальних середньо- або довгострокових рішень щодо цільових сегментів і рівня маркетингових витрат.	Стратегічний напрям діяльності, адаптація до ринку
Гаркавенко С. [5]	Система просування на ринку – детальний всебічний план для досягнення маркетингових цілей підприємства.	План дій
Карачина Н., Зозуля І. [6]	Основний довгостроковий план маркетингової діяльності, спрямований на вибір цільових сегментів споживачів.	Довгостроковий план

Враховуючи усі існуючі підходи до трактування поняття «структура продажів», доцільно визначати її як стратегічний напрям діяльності підприємства, спрямований на досягнення рекламних показників. При цьому така модель гарантує адаптацію можливостей компанії з використанням маркетингових інструментів відповідно до мінливої торговельної ситуації, що дозволяє здобувати довгострокові конкурентні переваги [3, с. 45].

Головна мета реалізації системи просування полягає у зміцненні конкурентної позиції організації у комерційній сфері та досягненні стратегічних цілей його діяльності через ефективне використання наявних ресурсів.

Предмет комунікаційної складової полягає у визначенні того, які продукти або стратегічні напрями діяльності підприємство має освоїти, а також у розробці ефективних шляхів реалізації цих завдань.

Вихідні елементи стратегії включають розробку рішень щодо комплексу маркетингу: товарів, цін, ринків збуту та просування продукції.

Такий підхід має низку ключових характеристик: вона тісно пов'язана з генеральною метою діяльності підприємства; включає прогнозування та розробку заходів для досягнення довгострокових цілей; забезпечує стійку конкурентну позицію підприємства на ринку, враховуючи внутрішні можливості та наявні ресурси; пріоритетом є задоволення потреб споживачів; її маркетингові інструменти дозволяють оперативно реагувати на зміни умов функціонування; займає провідну роль серед функціональних стратегій, оскільки сприяє налагодженню взаємовідносин із усіма учасниками ринку; слугує основою для формування інших функціональних стратегій підприємства [4, с. 80].

Одним із ключових етапів є вибір оптимальної концепції ринкових відносин. Це передбачає відбір із широкого спектра можливих схем тієї, яка найповніше відповідає ресурсам і можливостям підприємства та забезпечує досягнення як маркетингових цілей, так і загальної стратегії діяльності компанії [5, с. 86].

У сфері маркетингового менеджменту не існує єдиної універсальної стратегії, яка була б ефективною за будь-яких умов. Вибір конкретної комерційної системи безпосередньо залежить від ряду факторів: позиції підприємства на цільовому ринку, етапу життєвого циклу, виробничого та маркетингового потенціалу, масштабів діяльності конкурентів, специфіки товарного асортименту, а також економічної, соціальної та політичної ситуації в країні [5, с. 86].

Зміна комерційної складової та перехід до нової доцільні лише за таких умов: якщо змінилася ринкова ситуація, конкуренти змінили свої

пріоритети, змінилися потреби або пріоритети споживачів, на ринку з'явилися нові конкуренти, у підприємства виникли нові можливості для зміцнення ринкової позиції та підвищення прибутковості, або якщо поточна стратегія протягом тривалого часу не забезпечує досягнення поставлених цілей, або ці цілі вже досягнуті.

Оцінка альтернативних стратегій здійснюється з урахуванням можливостей та наявних ресурсів підприємства, а також забезпеченості встановлених маркетингових та загальних цілей. За результатами оцінки обирають найбільш раціональну стратегію.

Ринкова політика підприємства є ключовим інструментом управління діяльністю підприємства, що забезпечує досягнення його маркетингових і загальних цілей. Вона визначає вибір цільових ринкових сегментів, формує комплекс заходів з управління продуктом, цінами, просуванням і каналами збуту, а також дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ [6, с. 3].

Аналіз літературних джерел показує, що існує низка підходів до трактування сутності маркетингової стратегії: її розглядають в контексті довгострокового плану, систему заходів або інструмент досягнення конкурентних переваг. Незважаючи на різноманітність визначень, усі вони підкреслюють важливість узгодження стратегії з цілями підприємства та умовами ринкового середовища.

Формування та реалізація складової продажів і просування включає етапи аналізу організаційного середовища компанії та навколишнього оточення, оцінки ресурсів і можливостей, вибору оптимальної стратегії та її впровадження з подальшим контролем і коригуванням. Вибір конкретної стратегії залежить від багатьох факторів, зокрема соціальних, економічних, технологічних і політичних умов.

Отже, ефективна складова просування бреду дозволяє підприємству забезпечити стійку конкурентну позицію на ринку, максимально використовувати наявні ресурси та задовольняти потреби споживачів, що є основою довгострокового розвитку і підвищення прибутковості.

Список використаних джерел:

1. Багорка М. О., Челак В. В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. Економіка і суспільство. 2022. № 43. С. 32-36.
2. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

3. Буняк Н. М. Формування системи маркетингових комунікацій підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 1.
4. Войтович С. Я., Потапюк І. П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». Економіка і регіон. 2025. № 5 (80). С. 77-81.
5. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. К.: Либідь, 2022. 712 с.
6. Карачина Н. В., Зозуля І. М. Маркетингова стратегія як елемент розвитку підприємства. Економічний форум. 2023. № 55.

УДК 2964 (33)

***Перчинський М.О.,**
студент 4 курсу спеціальності «Менеджмент»,
ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна,
науковий керівник **Лункіна Т.І.,**
д-р екон. наук, професор кафедри менеджменту,
ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

ГОЛОВНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

В умовах стрімких змін економічного середовища та зростаючої конкуренції питання ефективності менеджменту набуває особливої важливості. Від того, наскільки результативно організація управляє своїми ресурсами, персоналом і процесами, залежить її здатність до розвитку та утримання конкурентних позицій на ринку. Сучасні підприємства стикаються з необхідністю пошуку оптимальних управлінських рішень, що забезпечують високу продуктивність і стабільні результати за мінімальних витрат. Саме тому дослідження основних аспектів ефективності менеджменту є актуальним, адже воно дозволяє краще зрозуміти механізми підвищення результативності управління, покращення взаємодії між керівниками та працівниками й адаптації до викликів сучасного бізнес-середовища.

Ефективність менеджменту розглядається як результативність управлінської діяльності, що проявляється у співвідношенні між отриманими результатами від реалізації управлінських рішень та обсягом ресурсів, витрачених на їх досягнення. У науковій літературі зазвичай виокремлюють три основні види ефективності менеджменту - економічну, організаційну та соціальну, кожна з яких відображає окремий аспект функціонування системи управління. Класифікація видів ефективності менеджменту представлена у таблиці 1.

Таблиця 1 Основні види ефективності менеджменту

Види	Визначення
Економічна ефективність	Характеризує здатність системи управління забезпечувати раціональне використання ресурсів для досягнення прибутку та фінансової стабільності підприємства.
Організаційна ефективність	Пов'язана з оптимальністю структури управління, чіткістю розподілу функцій і повноважень, узгодженістю дій підрозділів і швидкістю прийняття рішень.
Соціальна ефективність	Визначається тим, наскільки діяльність менеджменту сприяє задоволенню потреб працівників.

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Економічна ефективність - це, по суті, про гроші й ресурси. Вона відображає, наскільки раціонально підприємство використовує свої можливості, щоб отримати прибуток і залишатися фінансово стабільним. До основних показників належать прибутковість, рентабельність, продуктивність праці, собівартість продукції, ліквідність і фондовіддача. Якщо підприємство може стабільно отримувати прибуток і при цьому розвиватися - його економічна ефективність на високому рівні.

Розглядати її можна у двох напрямках. Перший - це те, як побудована сама система управління: наскільки вона сучасна, автоматизована, чи є чіткі інструкції та добре налагоджена технічна підтримка управлінських процесів. Другий напрям - це результати діяльності, які видно через фінансові показники: прибуток, рентабельність, обсяги реалізації продукції.

Організаційна ефективність стосується того, наскільки злагоджено працює сама структура управління. Це і розподіл обов'язків, і взаємодія між підрозділами, і швидкість прийняття рішень. Її можна підвищити завдяки використанню сучасних технологій управління, автоматизації процесів, розвитку внутрішніх комунікацій і створенню здорової корпоративної культури.

Соціальна ефективність пов'язана з людьми - тим, як менеджмент впливає на працівників, їхню мотивацію та задоволення роботою. Вона проявляється тоді, коли інтереси компанії та колективу збалансовані, коли люди відчують підтримку, безпеку й можливість розвиватися. Соціальна ефективність - це про лояльність працівників і стабільність команди.

Крім того, у сучасних умовах виділяють ще декілька основних видів ефективності менеджменту, а саме (табл. 2):

Таблиця 2 Інші основні види ефективності менеджменту

Види	Визначення
Внутрішня	Відображає рівень раціонального використання ресурсів усередині організації, ефективність внутрішніх процесів і узгодженість дій структурних підрозділів.
Зовнішня	Здатність адаптуватися до ринкових умов, підтримувати позитивний імідж і забезпечувати конкурентні переваги

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Внутрішня ефективність менеджменту характеризує те, наскільки раціонально організація використовує власні ресурси всередині системи управління. Вона відображає ефективність внутрішніх процесів, координацію між підрозділами, рівень організації праці, використання часу, технічне забезпечення, а також здатність персоналу працювати злагоджено та результативно.

Її перевага в тому, що підприємство може швидко знаходити і виправляти проблеми, економити ресурси та діяти стабільно. Але є і мінус - коли компанія занадто зосереджується лише на внутрішніх процесах, вона ризикує «випасти» з ринку і не встигнути за змінами іншими словами - втратити здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Оцінювання внутрішньої ефективності зазвичай здійснюється за такими методами:

- Аналіз показників продуктивності праці
- Оцінка використання часу керівників
- Аналіз собівартості управління
- Коефіцієнт використання ресурсів
- Внутрішні аудити процесів
- Мотиваційна оцінка персоналу

Зовсім інший аспект відображає зовнішня ефективність менеджменту, яка характеризує здатність організації взаємодіяти з навколишнім середовищем. Вона показує, наскільки ефективно компанія адаптується до ринкових умов, задовольняє потреби клієнтів, підтримує конкурентні переваги та формує позитивний імідж. Це свого роду «зовнішній бік» ефективності - те, як організація виглядає на ринку й наскільки успішно реалізує свої можливості у взаємодії з іншими суб'єктами.

До переваг можна полягати у тому, що вона демонструє реальний результат управління - конкурентоспроможність підприємства, рівень довіри з боку клієнтів і партнерів, ділову репутацію, обсяги продажу,

стабільність на ринку. Компанія з високою зовнішньою ефективністю має гнучку стратегію, уміє пристосовуватися до змін, швидко реагує на нові запити споживачів. Водночас недоліком може бути залежність від зовнішніх чинників:

- Економічна нестабільність
- Державна політика
- Інфляційні коливання

Або даже зміни у споживчих уподобаннях можуть різко знизити рівень зовнішньої ефективності навіть якщо внутрішні процеси працюють бездоганно.

Для вимірювання зовнішньої ефективності застосовують методи стратегічного та маркетингового аналізу[4], аналіз ринкової частки, рівня задоволеності клієнтів, репутаційних індикаторів, показників рентабельності продажів і загальної фінансової стійкості. Часто використовується метод бенчмаркінгу[3], який передбачає порівняння результатів підприємства з провідними конкурентами галузі.

Якщо розглядати питання «що для чого», то внутрішня ефективність забезпечує основу - стабільність і порядок усередині організації, тоді як зовнішня визначає її успішність і конкурентоспроможність назовні. Перша створює потенціал, а друга реалізує цей потенціал на ринку. У сучасних системах управління вони тісно переплітаються: ефективне внутрішнє управління формує базу для зовнішнього успіху, а позитивні зовнішні результати стимулюють подальше вдосконалення внутрішніх процесів.

Список використаних джерел

1. Види ефективності менеджменту. URL : <https://studfile.net/preview/5740632/page:8/> (дата звернення: 13.10.2025).
2. Інші види ефективності менеджменту. URL : <https://nemk.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/%D0%A5%D1%83%D0%B4%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%9B.%D0%9A.%D0%A0%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf> (дата звернення: 13.10.2025).
3. Метод бенчмаркінгу. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/benchmarking-dlya-biznesu-yak-vchitisya-u-krashhih-i-rosti-shvidshe> (дата звернення: 13.10.2025)
4. Метод маркетингового аналізу. URL : <https://drukarnia.com.ua/articles/marketingovi-doslidzhennya-vidi-metodi-ta-etapi-vaxPD> (дата звернення: 13.10.2025).

ТРУДОВА МІГРАЦІЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ КРАЇНИ

Протягом останніх років значно збільшилась кількість країн, що мають високий рівень пропозиції праці для трудових мігрантів. Процес міграції неминучий і по-різному може впливати на економіку країни. Тому питання міграції, особливо вимушеної, наразі набуває актуальності.

Аналіз літературних джерел дозволив виявити, що в економічній літературі існує декілька підходів до виявлення причин міграції населення. Найбільш поширені представлені у таблиці 1.

Таблиця 1 Основні теорії, що пояснюють причини виникнення міграції

Ознака		
Характер соціально-трудових відносин в різних країнах світу	Теорія «виштовхування притягання»	Теорія сегментації ринку праці
Сутність теорії		
Західна форма, яка проявляється вищим ступенем правового урегулювання працівників та дотриманням порядку службового законодавства	Перелік чинників, які впливають на процес міграції в країні	Наявність структурної мобільності в економічних потребах розвинених країн
Англосаксонська форма, яка проявляється у свободі слова та вільних проявах взаємовідносин між роботодавцем та робітником	Економічні чинники: рівень безробіття, рівень заробітної плати, економічна стабільність	Первинні ринки з кваліфікованою та добре оплачуваною робочою силою.
Китайська форма, яка поєднує в собі суворе впорядкування робітничих відносин у секторі державної структури	Неекономічні чинники: екологічні, політичні, соціальні, культурні	Приплив іммігрантів в країну необхідний для заміщення вакантних посад на вторинному ринку праці, що є не привабливим для місцевих жителів

Міграції є явищем, якого неможливо позбутися повністю. Потрібно розуміти, до яких саме наслідків призводять міграційні процеси в кожній країні. Але особливо сьогодні дуже важко оцінити справжні масштаби імміграційного процесу, а отже, сформулювати національну імміграційну політику, яка відповідає сучасним вимогам.

Міграція людських ресурсів має як позитивні, так і негативні аспекти. Позитивними факторами процесу міграції є: зниження соціальної напруги, збільшення фінансування та прибутку іноземних компаній, завдяки збільшенню робочих місць для іммігрантів, що в свою чергу, позитивно впливає на попит на товар чи послугу, що значно стимулює до подальшого його виробництва, а отже, і до економічного зростання країни..

Щодо негативних наслідків праці іммігрантів для країни, з якої вони виїжджають, то це, перш за все постійний зріст цін та товари чи послуги, відтік умів, уповільнення економічного розвитку.

Пропонуємо здійснити аналіз міграційних процесів та дослідити ступінь впливу міграції на економічне зростання таких європейських країн як Німеччина та Польща. Німеччина є прикладом країни, що тяжіє до західної форми соціально-трудова відносин, Польща – до змішаної форми. Крім того, ці дві країни прийняли велику частку українських мігрантів з моменту вторгнення Росії в Україну. Для досягнення поставленої в дослідженні мети вважаємо за доцільне здійснити аналіз таких показників як показник чистої міграції та обсяг ВВП на душу населення.

Було визначено, що в зазначений період часу показник чистої міграції Німеччини збільшувався в середньому, на 13,8 тис. особи (10% в середньому), а ВВП на душу населення в середньому збільшувався на 1,45 млрд. дол. (3% в середньому). Тобто обидва показники мали тенденцію до зростання.

Для визначення ступеня впливу рівня міграції на обсяги ВВП країни було побудовано модель, яка показала, що із зростанням рівня чистої міграції на 1 тис. осіб, ВВП на душу населення збільшиться на 0,067879 млрд. дол.

Аналогічне дослідження по показникам чистої міграції та обсягу величини ВВП Польщі показує, що кількість вибулого населення країни Польщі дорівнювала 15,9 тис. особи в середньому, а ВВП на душу населення в даний період в середньому дорівнював 23 млрд. дол. Величина чистої міграції щорічно зменшувалась в середньому на 950 осіб, тоді як обсяги ВВП збільшувались на 1,2 млрд дол.

Таким чином проведений аналіз виявив наявність значного рівня міграції в зазначених країнах. Виявлено закономірність – додатна величина показника чистої міграції прямо впливає на величину ВВП країни та сприяє економічному розвитку країни. Від’ємні темпи

показника чистої міграції призводять до уповільнення темпів приросту ВВП країни.

Таким чином, встановлено зв'язок між міграцією всередині країни та економічним зростанням цієї країни. Додатна величина показника чистої міграції призводить до збільшення привабливості країни для наступного кола мігрантів, стимулюючи тим самим економічне зростання та розвиток даної країни. Від'ємне значення показника трудової міграції уповільнює темпи економічного зростання.

Запропонована класифікація причин виникнення міграції та проведений аналіз виявлення взаємозв'язків дозволили зробити наступні висновки (див. табл. 2).

Таблиця 2. Взаємозв'язок причин виникнення міграції та економічного зростання країни

Причина	Складові	Величина чистої міграції	Темпи економічного зростання	Наслідки
Економічні чинники	Низький рівень безробіття, високий рівень заробітної плати, економічна стабільність	Додатна	Додатні темпи економічного зростання	Країна є привабливою для іммігрантів через наявність вакантних посад на вторинному ринку праці, що є не привабливим для місцевих жителів
Неекономічні чинники	Низька екологічна напруга, стабільна політична та , соціальна ситуації			
Економічні чинники	Високий рівень безробіття, низький рівень заробітної плати, економічна нестабільність	Від'ємна	Від'ємні темпи економічного зростання	Збільшення кількості мігрантів до економічно розвинених країн через наявність вакантних посад на вторинному ринку праці, що є не привабливим для місцевих жителів
Неекономічні чинники	Висока екологічна напруга, нестабільні політична та соціальна ситуації			

Можна зробити висновок, що прослідковується взаємозалежність між причинами міграції, величиною показника чистої міграції та наслідками міграційних процесів для країни: економічно розвинені країни із стабільною економікою зазвичай мають додатні показники чистої міграції. Негативні показники чистої міграції є сигналом, що вказує на нестабільність економіки, напружену політичну ситуацію, високу екологічну напругу. Це, в свою чергу, збільшує кількість людей, які не бажають працювати в даній країні.

УДК 339.138:658.8

*Ревенко А.С.,
студентка спеціальності «073 Менеджмент»,
Брятко А.А.,
канд. екон. наук, викладач кафедри менеджменту,
ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

У сучасних умовах економічної невизначеності, зростання конкуренції та зміни споживчих уподобань ефективний бренд-менеджмент стає одним із ключових чинників успішного розвитку підприємств харчової промисловості, зокрема хлібопекарської галузі. Формування, підтримка та розвиток бренду виступають не лише маркетинговим інструментом, а й стратегічною основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства [3].

Хлібопекарська галузь України характеризується високим рівнем насиченості ринку та значною часткою продукції масового попиту. Тому важливим завданням підприємств є не лише забезпечення стабільної якості продукції, але й створення емоційної прив'язаності споживача до бренду [4]. За даними Державної служби статистики України [1], у 2023 році обсяги виробництва хліба і хлібобулочних виробів зросли на 3,2% порівняно з 2022 роком, попри скорочення кількості малих виробників через енергетичні та логістичні труднощі.

Одним із лідерів галузі є ПАТ «Київхліб», що об'єднує сім виробничих майданчиків і має понад 30% ринку хлібобулочної продукції у м. Києві та Київській області. За офіційними даними підприємства [2], у 2023 році дохід від реалізації продукції становив 4,9 млрд грн, що на 16,7% більше, ніж у 2022 році. Основними факторами

зростання стали: розширення асортименту, модернізація виробничих ліній і підсилення брендової комунікації [5].

Таблиця 1.

Динаміка фінансових показників ПАТ «Київхліб» (2021–2023 рр.)

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Дохід від реалізації, млрд грн	3,8	4,2	4,9
Чистий прибуток, млн грн	95	102	118
Обсяг виробництва, тонн/день	295	310	320
Частка ринку, %	9,8	10,8	11,2

Джерело: сформовано автором за даними відкритої фінансової звітності ПАТ «Київхліб» [2].

Основними особливостями бренд-менеджменту підприємств хлібопекарської галузі є:

- Висока роль традиційності та довіри до бренду: споживачі обирають продукцію, яка асоціюється з якістю, стабільністю та «домашнім смаком» [6];
- Цінова чутливість ринку: через низьку маржинальність хлібопекарські підприємства повинні балансувати між якістю продукції та доступною ціною [3];
- Залежність від регіональної репутації: локальні бренди мають сильні позиції на своїх територіях, однак стикаються з труднощами масштабування;
- Необхідність постійного оновлення асортименту: зростає попит на здорові, безглютенкові, дієтичні та цілнозернові вироби [7];
- Активне використання цифрового маркетингу: компанії впроваджують SMM-кампанії, онлайн-продажі, комунікацію через соціальні мережі, що формує лояльність молодшої аудиторії [8].

Водночас аналіз діяльності провідних українських виробників свідчить, що бренд-менеджмент потребує системного підходу. Часто комунікаційна стратегія обмежується лише рекламними кампаніями, тоді як сучасна модель передбачає створення цілісної бренд-екосистеми: від дизайну упаковки до корпоративної соціальної відповідальності [9].

На прикладі ПАТ «Київхліб» можна простежити ефективність поєднання традиційності та інноваційності. Компанія активно позиціонує себе як національний виробник із більш ніж 80-річною історією, але водночас просуває сучасні продукти – хліб із насінням чіа, бездріжджову лінійку, снеки. Крім того, підприємство впровадило систему QR-кодів на упаковці, що дозволяє покупцям отримати інформацію про склад та походження інгредієнтів [2; 6].

З огляду на сучасні тенденції, підприємствам хлібопекарської галузі варто зосередитися на цифровій трансформації бренд-менеджменту, створенні емоційного контенту, залученні споживачів до комунікації через інтерактивні платформи та підвищенні прозорості виробництва. Важливо також формувати позитивний соціальний імідж бренду — підтримка ЗСУ, екологічні ініціативи, благодійні акції мають значний вплив на сприйняття бренду.

Таким чином, бренд-менеджмент у хлібопекарській галузі України має поєднувати традиції та інновації, орієнтуючись не лише на економічну ефективність, а й на довгострокову репутаційну стабільність підприємства. Ефективно розроблена стратегія управління брендом є запорукою конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу українських виробників на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. *Виробництво основних видів промислової продукції*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 07.10.2025)
2. ПАТ «Київхліб». *Офіційний сайт*. URL: <https://kyivhlib.com.ua> (дата звернення: 07.10.2025)
3. Котлер Ф. *Маркетинг менеджмент*. – К.: Вільямс, 2020. – 912 с. – С. 148–154.
4. Ярошенко О. М. *Сучасні тенденції розвитку брендів у харчовій промисловості України*. – Економіка харчової промисловості, №2, 2022. – С. 45–51.
5. Романенко О. В. *Управління брендом у системі стратегічного менеджменту підприємства*. – К.: КНЕУ, 2021. – 264 с. – С. 72–78.
6. Ларіна Р. Б. *Бренд-менеджмент у харчовій промисловості*. – Харків: ХНЕУ, 2021. – 218 с. – С. 101–107.
7. Євтушенко В. А. *Інновації у виробництві хлібобулочних виробів в Україні*. – Харчова промисловість, №4, 2023. – С. 32–37.
8. Мельник І. С. *Інтернет-маркетинг у розвитку FMCG-брендів*. – Маркетинг і менеджмент інновацій, №1, 2023. – С. 84–89.
9. Porter M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. – New York: Free Press, 2021. – 557 p. – P. 64–70.

БАНКРУТСТВО ФІЗИЧНИХ ОСІБ ЯК ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПЕРЕЗАПУСКУ: ВИКЛИКИ І ВПЛИВ НА ФІНАНСОВУ СТАБІЛЬНІСТЬ ДОМГОСПОДАРСТВ ТА РИНКУ

Починаючи з 2014 року, а особливо з 2022 року, Україна перебуває в стані затяжної соціально-економічної турбулентності. Війна, інфляція, релокація, втрата ринків та активів, а також зростання боргового навантаження на домогосподарства призвели до того, що все більше громадян виявляються нездатними обслуговувати свої фінансові зобов'язання.

У таких умовах держава має забезпечити не лише контроль за фінансовою дисципліною, а й інституційні інструменти економічного перезапуску. Одним із таких механізмів, який діє в країнах ЄС та США десятиліттями, стало банкрутство фізичних осіб, впроваджене в Україні з 21 жовтня 2019 року відповідно до Кодексу з процедур банкрутства.

Уперше на законодавчому рівні було визнано, що фінансова неспроможність – це не злочин, а тимчасовий стан, з якого людина має право вийти прозоро, чесно та з правом на нову економічну активність.

Цей механізм є не лише правовою нормою, а й економічною інновацією, яка дозволяє:

- очистити фінансові баланси населення від безнадійних боргів;
- стимулювати споживчий попит, який стримується борговими зобов'язаннями;
- зменшити тиск на банківську систему, яка стикається з токсичними активами (NPL);
- створити довіру до правового способу вирішення фінансових проблем.

Таким чином, банкрутство фізичних осіб в Україні – це не про втрату, а про відновлення. Це не символ поразки, а інструмент для чесного повернення до активної економічної ролі, зокрема для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, самозайнятих громадян, ФОПів, які втратили бізнес, але прагнуть його відновити на легальних умовах.

Інститут банкрутства фізичних осіб виник в Україні як відповідь на системне зростання приватної заборгованості, яка перестала бути контрольованою. Ключові причини такої неплатоспроможності:

- макроекономічні потрясіння – пандемія COVID-19 і повномасштабна війна з 2022 року призвели до втрати доходів, активів, роботи для мільйонів громадян;

- історична валютна заборгованість – кредити, взяті в доларах та євро в 2000-х, через девальвацію стали у 2-4 рази дорожчими у гривневому еквіваленті, і десятки тисяч позичальників втратили можливість їх обслуговувати;

- інфляція та падіння реальних доходів – при зростанні цін і стагнації зарплат більшість родин втратили фінансову гнучкість, а борги почали «поглинати» значну частину щомісячного бюджету;

- фінансова неграмотність – відсутність знань про умови кредитування, валютні ризики та механізми захисту (зокрема – через банкрутство) призвела до емоційних, необґрунтованих фінансових рішень.

У цих умовах борг перестає бути економічним інструментом зростання, і стає пасткою для людини та проблемою для кредитора. Саме тому процедура банкрутства фізичних осіб виконує роль інституційного запобіжника, що дозволяє:

- завершити токсичні боргові історії;
- повернути громадян до економічної активності;
- знизити тиск на соціальні й банківські системи.

Борг – це економічний актив до моменту, коли він стає необслуговуваним пасивом. У такому разі механізм банкрутства перетворюється на інструмент перезавантаження економічної участі громадян.

Процедура банкрутства фізичних осіб в Україні виконує важливу економічну функцію – не лише юридичного списання боргів, а й реінтеграції громадян у фінансову систему. Вона корисна як для боржника, так і для банків, держави та економіки загалом, зокрема:

- реструктуризація боргового тиску. Механізм банкрутства дозволяє боржнику: офіційно визнати свою неспроможність; зупинити нарахування пені; реструктуризувати або списати борги. Це знижує фінансовий стрес на рівні родини.

- захист банків від токсичних активів: процедура дає банкам змогу позбутись безнадійної заборгованості; поліпшити якість портфеля; зменшити витрати на стягнення через суд.

- підтримка споживчої активності. Боржник, звільнений від боргів, може: повернутись до споживання; розпочати нові проекти без страху блокування рахунків; зменшити свою залежність від тіньових схем.

– створення умов для економічного перезапуску. Після завершення процедури особа може: відновити кредитну історію; зареєструвати ФОП; офіційно працювати і платити податки.

Таким чином, банкрутство – це не поразка, а соціально-економічний інструмент реабілітації.

З 2019 року в Україні запрацювала процедура банкрутства фізичних осіб, і щороку спостерігається стабільне зростання кількості відповідних судових справ. Якщо у 2019 році таких випадків було лише 22, то вже у 2020 – 183, а в 2021 – 496. У 2022 році, попри повномасштабну війну, було відкрито 374 справи. Надалі темпи зростання лише прискорювались: 575 справ у 2023 році та 926 – у 2024.

За першу половину 2025 року (січень–червень) вже відкрито 577 справ. За поточними темпами очікується, що до кінця 2025 року цей показник перевищить 1100 справ, що стане новим рекордом за весь час дії механізму.

Ця динаміка свідчить не про поглиблення кризи, а навпаки – про зростання довіри громадян до юридичного способу вирішення проблем із заборгованістю. Подібні процеси відбувались у країнах Європейського Союзу та США після запровадження аналогічних механізмів. Для України це означає поступове наближення до зрілої фінансової культури, в якій банкрутство є не ганьбою, а легальним та цивілізованим способом розв’язання фінансових труднощів.

Банкрутство фізичних осіб – це не лише інструмент вирішення особистих фінансових труднощів, а й важливий елемент економічної екосистеми. Його впровадження та використання впливає на формування здорового фінансового клімату, підвищення довіри до кредитної системи та стимулювання економічної активності.

Вплив на банківський сектор. Банки зменшують витрати на судові процеси, списують безнадійні кредити, очищують портфель і підвищують ефективність ризик-менеджменту.

Вплив на споживчий ринок. Громадяни, які звільнились від боргів, повертаються до легального працевлаштування, бізнесу та споживання, що стимулює економічну активність.

Вплив на державу. Менше навантаження на судову систему, більше податків від реінтегрованих боржників, зниження соціальної напруги.

Вплив на домогосподарства. Зменшення боргового навантаження на 70–100 % дозволяє родинам спрямовувати кошти на реальні витрати, бізнес або повернення з-за кордону.

Вплив на регіони. Найбільше справ у містах з активною економікою. Зруйновані регіони потребують адаптованих процедур – спрощеного банкрутства або реструктуризації з компенсаціями.

Попри позитивний ефект для економіки, інститут банкрутства фізичних осіб досі сприймається багатьма упереджено – через брак фінансової грамотності, нерозуміння юридичної суті процедури та поширення стереотипів. Часто його плутають із шахрайством або спробою уникнути відповідальності. Насправді ж це відповідальний юридичний механізм із чіткими обмеженнями: протягом п'яти років боржник перебуває під фінансовим моніторингом, має обмеження на деякі операції та не може повторно ініціювати процедуру.

Масове застосування банкрутства не свідчить про моральну деградацію, а навпаки – про розвиток фінансової культури. Вибір легального шляху вирішення боргової проблеми, а не втечі в “тінь”, – ознака правової еволюції суспільства, що наближає нас до європейських практик. До того ж процедура не створює витрат для держави: її фінансують самі боржники або залучені про бою адвокати. Водночас ефекти – позитивні: зростає мобільність робочої сили, відбувається детінізація доходів, підвищується податкова дисципліна.

На цьому тлі важливо забезпечити системну інформаційну роботу. Без пояснень суті, наслідків і переваг процедури, багато хто сприйматиме її як ганьбу або “лазівку для хитрих”, а не як інструмент чесного перезапуску. Лише публічна просвіта, приклади практичного застосування й роз'яснення сприятимуть зниженню соціального тиску, зміцненню правосвідомості громадян та оздоровленню економіки.

Отже, інститут банкрутства фізичних осіб в Україні поступово трансформується з юридичної новачки у норму економічного життя. Він виконує важливу функцію фінансової гігієни суспільства – не лише допомагає окремим громадянам розв'язувати кризові ситуації, а й позитивно впливає на банківську систему, ринок праці та державні фінанси.

Це не “пільга для хитрих”, а елемент фінансової безпеки домогосподарств, інструмент очищення економіки від токсичних боргів і спосіб повернення громадян до легальної економічної активності.

Для розвитку інституту необхідно:

- розширювати цифрові інструменти доступу до процедури;
- скорочувати бюрократичні бар'єри;
- запроваджувати профілактичні заходи на кшталт “кредитного карантину” для вразливих груп;
- та головне – формувати розуміння в суспільстві, що банкрутство – це не ганьба, а цивілізований шлях перезапуску економічного життя.

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ У БУДІВНИЦТВІ

Будівельна галузь є досить важливою складовою ВВП України, однак, ця галузь додавала максимум 3,7 % ВВП за даними станом на початок 2021 року, а до 2025 року відсоток суттєво зменшився і коливався від 1,5 % до 2 %. Втім, стан та динаміка змін в цій галузі є певним показником етапу розвитку всієї економіки, і, за наявного рівня та з виконанням певних передумов, має суттєвий потенціал для зростання.

Будівництво включає спорудження нових об'єктів, а також їх реконструкцію, розширення, добудову, реставрацію та ремонт, в тому числі і виконання монтажних робіт. Основними учасниками процесу будівництва є замовник та підрядник, які взаємодіють на основі укладеного будівельного контракту. Підрядник також може залучати до виконання окремих робіт субпідрядників.

Основними нормативними документами, які регулюють та встановлюють правила обліку у будівництві є:

- НП(С)БО 16 “Витрати” (окреслені загальні підходи до розрахунку виробничої собівартості та собівартості реалізації, включено класифікацію та складові витрат для розрахунку собівартості);

- НП(С)БО 15 “Дохід” (можна використовувати у випадку укладання короткострокових контрактів підрядниками);

- НП(С)БО 18 “Будівельні контракти” (потрібно використовувати при укладанні довгострокових будівельних контрактів, зокрема розкриті методи визначення ступеню завершеності робіт контрактом);

- Методичні рекомендації з формування собівартості будівельно-монтажних робіт (містять: класифікацію витрат будівельної організації та їх групування; особливості формування собівартості будівельно-монтажних робіт за договорами підряду; правила визнання доходів і витрат впродовж виконання таких договорів; планування собівартості робіт; організацію обліку робіт та інші елементи обліку у будівництві);

- НП(С)БО 9 “Запаси” (можна застосовувати при розрахунку розподілу ТЗВ та первісної вартості виробничих запасів, у т.ч. сировини, матеріалів, будівельних матеріалів, які є основною складовою собівартості у будівництві, а також незавершеного виробництва);

- НП(С)БО 7 “Основні засоби” (застосовується при розрахунку амортизації як складової виробничої собівартості);
- Методичні рекомендації з обліку запасів (окреслені питання документування процесів списання виробничих запасів);
- Методичні рекомендації з обліку основних засобів (містять рекомендації щодо відображення витрат з нарахування амортизації).

Особливостями будівельної галузі, які впливають на організацію та методику обліку, можна назвати наступні:

1. Тривалий виробничий (будівельний) цикл, який вимагає значних фінансових ресурсів від замовника, або від підрядника, якщо забудовник використовує власні або позичені ресурси. Тривалий цикл також наражає одну сторону на ризик зупинки фінансування, ризики зміни цін, валютних курсів тощо.

Тривалість одночасно впливає і на вибір нормативних документів для використання, а саме: виручка за короткостроковими (до 1 року) контрактами буде визнаватися за НП(С)БО 15, а за довгостроковими - за НП(С)БО 18.

2. На відміну від процесів реалізації товарів або надання нематеріальних послуг, будівництво супроводжується розпорошеністю у просторі будівельних майданчиків, запасів та спеціальної техніки, машин і механізмів. Віддаленість місць будівництва від основних адміністративних підрозділів підвищує ризики контролю за наявністю та збереженням запасів, оцінкою стану незавершеного виробництва, а також правильності використання спеціальної техніки.

3. У процесі будівництва приймають участь численні допоміжні виробництва (монтажні, штукатурні, оздоблювальні, санітарно-технічні, електротехнічні), облік витрат яких має бути врахований на рівні аналітики підприємства та його первинного обліку.

4. Також на місці будівництва встановлюють численні тимчасові титульні та нетитульні споруди, облік яких також має бути організований. Титульні тимчасові споруди (електростанції, полігони, майстерні, склади тощо) обліковують на субрахунку 103 “Будинки та споруди”, амортизують прямолінійним або іншим методом відповідно до НП(С)БО 7. Тимчасові нетитульні споруди (паркани, комори, настили тощо) обліковують на субрахунку 113 “Тимчасові (нетитульні) споруди” як малоцінні необоротні матеріальні активи і амортизують із використанням прямолінійного або виробничого методів.

5. Процес будівництва пов'язаний із ризиками пошкодження та втрати вже побудованих елементів при впливі погодних факторів (дощ, сніг, мороз тощо), особливо ці втрати можуть бути відчутними при обмеженні фінансування до виконання покрівельних робіт тощо.

6. Тривалість строків будівництва вимагає поступового визнання доходів та витрат будівельної організації за звітними періодами у відповідності із ступенем завершеності робіт. Існують три методи оцінки ступеня завершеності робіт: оцінка та вимір виконаної роботи (вказується у Акті виконаних робіт); визначення співвідношення обсягів виконаних робіт до загального обсягу робіт за контрактом (у натуральних величинах; або через визначення частки фактичних витрат за період у сумі очікуваних витрат за контрактом (у вартісних показниках).

7. Можливість укладання контрактів двох видів: з фіксованою ціною (фіксована ціна за весь контракт або фіксована ціна за одиницю кінцевої продукції) та контракт за ціною “витрати плюс” (до суми фактичних витрат додається погоджений прибуток в абсолютних або відносних значеннях).

8. Наявність специфічних рахунків облік та первинних документів, а саме:

- 113 «Тимчасові (нетитульні) споруди»;
- 238 «Незавершені будівельні контракти»;
- 239 «Проміжні рахунки»,
- 703 «Дохід про реалізації робіт і послуг»;
- 903 «Собівартість реалізованих робіт і послуг»;
- 912 «Загальновиробничі витрати».

Первинні документи мають відображати облік виконаних робіт, приймання виконаних підрядних робіт, вартість виконаних підрядних робіт та витрати тощо. Форми таких документів підприємство може затверджувати самостійно, в т.ч. і на основі не діючого вже Наказу Міністерства регіонального розвитку та будівництва (2009) “Про затвердження примірних форм первинних документів з обліку в будівництві”.

9. Проміжні рахунки вказують на взаємовідносини підрядника з замовником і виражають або борг замовника перед підрядником, або навпаки, залежно від співвідношення виконаних робіт зі сторони забудовника та визнаних робіт зі сторони замовника. На субрахунку 238 «Завершені етапи по незакінчених будівельних контрактах» відображають обсяг (вартість) виконаної підрядником роботи, а на субрахунку 239 «Проміжні рахунки» - обсяг робіт, які визнав замовник. Тоді, якщо залишки за Дт 238 > Кт 239, то різниця між ними (Дт 238 - Кт 239) означає валову заборгованість замовників за роботами, виконаними за будівельним контрактом. Якщо залишки за Дт 238 < Кт 239, то різниця між ними (Дт 239 - Кт 238) означає валову заборгованість замовникам за роботи за будівельним контрактом (тобто, підрядник виконав роботи менше, ніж визнано в актах

замовника). Ці рахунки не використовують при короткострокових контрактах, а також у випадку якщо сума розрахункового доходу завжди дорівнює сумі виставленого проміжного рахунку.

10. Визнання та відображення суми залишків з проміжних рахунків на звітну дату у фінансовій звітності відбувається із урахуванням того, залишок за яким рахунком більше, 238 або 239. Так, якщо $Дт\ 238 > Кт\ 239$, то різниця буде відображена у балансі у рядку “Незавершене виробництво” або ж «Інші оборотні активи». Якщо ж навпаки $Дт\ 238 < Кт\ 239$, то така різниця буде включена до рядка “Інші поточні зобов’язання”.

11. Особливості обліку ПДВ за довгостроковими будівельними контрактами у залежності від сфери застосування, а саме: при операціях з першого постачання житла (об’єктів житлової нерухомості) або ж неподільного житлового об’єкта незавершеного будівництва або майбутнього об’єкта житлової нерухомості використовується касовий метод (тобто, дата виникнення податкових зобов’язань - дата зарахування (отримання) коштів на рахунки / в касу платника податку), в інших випадках - датою виникнення таких зобов’язань є дата фактичної передачі виконавцем результатів робіт за договорами.

Таким чином, будівельна галузь має достатньо специфічних рис, які прямо впливають на організацію та методику бухгалтерського обліку, принципів визнання доходів та витрат, обліку ПДВ, формування виробничої собівартості, використання специфічних рахунків та первинних документів.

UDC 658.8

Somriakov B. O.,

*Student of the Faculty of Computer Science, Petro
Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine*

K. Chernenok,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department Finance and Credit
Petro Mohyla Black Sea National University Mykolaiv, Ukraine*

CALCULATING CLEAN CONVERSION TO MEASURE FEATURE IMPACT ON CUSTOMER BEHAVIOR

Measuring user conversions is essential for understanding how features or interventions influence behavior and engagement. It provides a quantitative way to evaluate the effectiveness of products, campaigns, or

design changes, helping organizations make data-driven decisions to optimize user outcomes. By analyzing conversion data, businesses can identify which strategies encourage desired actions and which may have negative effects.

Conversion is the percentage of users who complete a desired action, such as making a purchase, signing up, or clicking a link. It measures how effectively visitors are turned into customers or participants (1).

$$100\% \quad \text{Conversion Rate} = \frac{\text{Number of Conversions}}{\text{Total Visitors}} \times \quad (1)$$

A control group is the group of users who experience the original (unchanged) version of a product, website, or advertisement. It serves as a baseline to compare with the group that sees the new version (called the test or experimental group). The idea is to see whether the new version performs better or worse in terms of conversion rate. You calculate the conversion rate for both groups and compare them (2) and (3).

$$100\% \quad \text{Conversion Rate}_{control} = \frac{\text{Conversions}_{control}}{\text{Visitors}_{control}} \times \quad (2)$$

$$\text{Conversion Rate}_{test} = \frac{\text{Conversions}_{test}}{\text{Visitors}_{test}} \times 100\% \quad (3)$$

Then, compute how much the test group improved relative to the control group (4).

$$\text{Clean Conversion} = \frac{\text{Conversion Rate}_{test} - \text{Conversion Rate}_{control}}{\text{Conversion Rate}_{control}} \times 100\% \quad (4)$$

If the control group has 12% conversion and the test group has 14% then
 $\text{Clean Conversion} = \frac{14-12}{12} \times 100\% = 16.7\%.$

Table 1 illustrates the impact of ad exposure on user conversions compared to a control group. It is important to note that these numbers are not real data, but rather an example for calculation purposes. For each ad exposure level, the number of users who performed the desired action (purchases) was counted and divided by the total number of users in that group to calculate the conversion rate (%).

The control group, which received 0 ads, provides a baseline for comparison. To determine the effect of the ads, the clean conversion (relative uplift) was calculated by comparing the conversion rate of each test group to the control conversion rate, showing the percentage improvement or decline. This process was repeated for each ad level to quantify how moderate exposure initially increases conversions and excessive exposure eventually reduces them.

Table 1 – Calculation of clean conversion.

Ads Seen	Exposed Users	Users Who Bought	Conversion Rate (%)	Control Users	Control Users Who Bought	Control Conversion Rate (%)	Clean Conversion (%)
0	10 000	1 000	10.0	10 000	1 000	10.0	0
1	10 000	1 100	11.0	10 000	1 000	10.0	10
2	10 000	1 300	13.0	10 000	1 000	10.0	30
3	10 000	1 400	14.0	10 000	1 000	10.0	40
4	10 000	1 250	12.5	10 000	1 000	10.0	25
5	10 000	900	9.0	10 000	1 000	10.0	-10
6	10 000	500	5.0	10 000	1 000	10.0	-50

As the number of ads seen increases from 0 to 3, the conversion rate rises from 10% to 14%, resulting in a relative improvement (clean conversion) of up to +40% compared to the control. This indicates that moderate ad exposure encourages more users to perform the desired action.

However, further increasing ad exposure beyond 3 ads leads to a decline in conversions: at 4 ads, the conversion rate drops to 12.5% (+25% clean conversion), and at 5 and 6 ads it falls below the control level (9% and 5%, with clean conversions of -10% and -50%, respectively).

These results illustrate a clear “rise then fall” effect, where moderate exposure boosts user engagement, but excessive exposure can annoy users and reduce effectiveness, which is shown in figure 1.

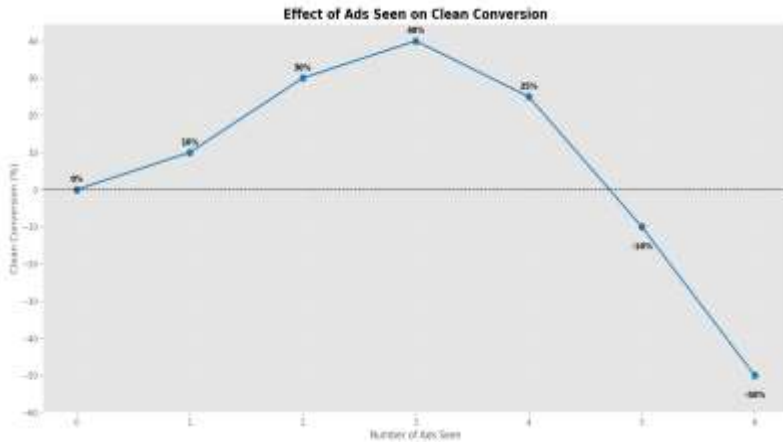


Figure 1 – The impact of the number of ads on clean conversion

At the beginning, moderate ad exposure had a positive effect on user behavior, increasing conversion rates as customers were receptive to the ads. Up to 3 ads, users engaged more with the product, resulting in higher clean conversions.

However, further increasing ad exposure beyond 3 ads led to a decline in conversions: at 4 ads, the conversion rate dropped to 12.5% (+25% clean conversion), and at 5 and 6 ads it fell below the control level (9% and 5%, with clean conversions of -10% and -50%, respectively). This indicates that excessive exposure annoyed customers, reducing their likelihood to take the desired action. It highlights the importance of finding the optimal balance in ad frequency to maximize engagement without frustrating users.

When analyzing user behavior, it is important to measure not only overall conversions but also conversion by segments, which shows how different groups of users respond to a feature or campaign.

Conversion by segments breaks down overall conversion rates into distinct user groups, such as device type, age, gender, or region, to understand how different users respond to a feature or campaign. For each segment, the conversion rate is calculated as the number of users who completed the desired action divided by the total users in that segment. Comparing this to the control group's conversion rate for the same segment allows calculation of clean conversion, showing which segments respond positively or negatively.

This approach helps identify patterns in user behavior that may be hidden in aggregate data and enables more targeted optimization strategies, which is displayed in figure 2.

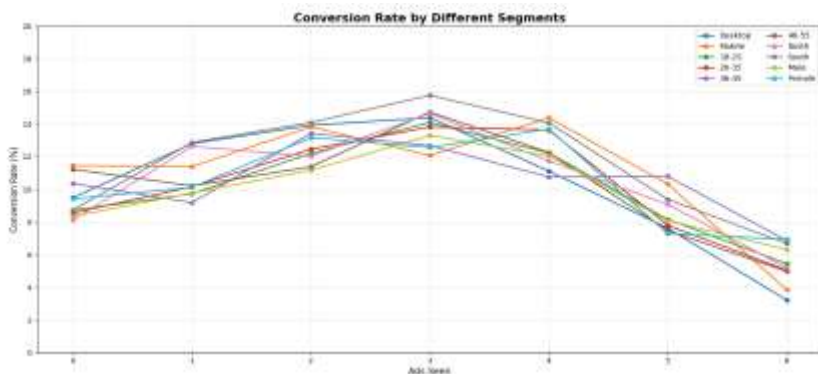


Figure 2 – Segmented conversions

The SQL code implements the calculation of conversion rates, control conversion rates, and clean conversion percentages.

```
SELECT
    ads_seen,
    exposed_users,
    users_who_bought,
    ROUND(users_who_bought * 100.0 / exposed_users, 2) AS
conversion_rate_percent,
    control_users,
    control_users_who_bought,
    ROUND(control_users_who_bought * 100.0 / control_users, 2) AS
control_conversion_rate_percent,
    ROUND(((users_who_bought * 1.0 / exposed_users) -
(control_users_who_bought * 1.0 / control_users))
    / (control_users_who_bought * 1.0 / control_users) * 100, 2) AS
clean_conversion_percent
FROM ad_data
GROUP BY ads_seen
ORDER BY ads_seen;
```

Conversion indicates the percentage of users who complete a desired action, such as making a purchase. Comparing conversion to a control group quantifies the impact of campaigns or features, and clean conversion highlights the relative improvement or decline in user engagement.

References

1. Bowen Yang (2023). The A/B Testing Playbook: 20 Conversion Optimization Strategies
- 2 Chris Goward. (2013). You Should Test That.
3. Khalid Saleh & Ayat Shukairy (2011). Conversion Rate Optimization: The Art and Science of Converting Prospects to Customers.
4. Eric Ries (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.

УДК 338.

*Трушкіна Н.В.,
канд. екон. наук, старший дослідник,
старший науковий співробітник
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН,
м. Харків, України*

СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

В останні роки у світі спостерігається зростання значення критичної інфраструктури [1–2], яка є ключовим елементом економічної системи будь-якої країни з точки зору забезпечення її національної безпеки в умовах зростання зовнішніх загроз [3–5]. За оцінками експертів, щорічні світові інвестиції у розвиток критичної інфраструктури становлять близько 2,3 трлн доларів. До 2040 року, за підрахунками фахівців, обсяг капітальних вкладень у створення нової інфраструктури може сягнути 94 трлн доларів, що майже вдвічі перевищує вартість наявної інфраструктури у світі (приблизно 50 трлн доларів).

Відповідно до розрахунків Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), щорічні інвестиції у розвиток інфраструктури мають становити 6,9 трлн доларів. При цьому Світовий банк щороку інвестує у цю сферу близько 24 млрд доларів, а Європейський інвестиційний банк – 21,5 млрд доларів [6]. Така динаміка інвестицій свідчить про те, що стратегічне планування розвитку критичної інфраструктури в умовах гібридних ризиків і загроз набуває особливої актуальності для більшості країн світу.

У сучасних наукових дослідженнях з економіки простежується тенденція до пошуку нових форм і механізмів стратегічного управління. Аналіз наукової літератури з менеджменту свідчить про існування

десяти концептуально відмінних підходів до стратегічного управління, відомих як «школи стратегічного менеджменту» [7], а саме:

- школа дизайну – стратегія як процес осмислення;
- школа планування – стратегія як формальний процес;
- школа позиціонування – стратегія як аналітичний процес;
- школа підприємництва – стратегія як процес передбачення;
- когнітивна школа – стратегія як ментальний процес;
- школа навчання – стратегія як процес, що розвивається;
- школа влади – стратегія як процес переговорів;
- школа культури – стратегія як колективний процес;
- школа зовнішнього середовища – стратегія як реактивний процес;
- школа конфігурації – стратегія як процес трансформації.

Таким чином, еволюція підходів до стратегічного управління відображає прагнення науковців і практиків адаптувати управлінські моделі до сучасних викликів і зростаючої складності глобального середовища.

Нами сформувано авторський підхід до уточнення змісту та сутності ключових понять у сфері стратегічного управління критичною інфраструктурою, а саме:

«стратегічне управління розвитком критичної інфраструктури» – це процес прийняття та реалізації управлінських рішень, що базується на принципах стратегічного планування й організації розвитку об’єктів, які мають критичне значення для функціонування держави, з урахуванням наявних загроз і ризиків;

«стратегування розвитку критичної інфраструктури» – це система методів, інструментів, підходів і процедур, спрямованих на розроблення та впровадження стратегії розвитку критичної інфраструктури в умовах впливу зовнішніх викликів і ризиків.

Для більш глибокого розуміння сутності стратегування визначено основні принципи його реалізації:

Довготривалість – забезпечення сталого розвитку критичної інфраструктури в перспективі.

Доцільність – формування стратегічних цілей розвитку з урахуванням реальних зовнішніх і внутрішніх ресурсів, що дозволяє оцінити можливість їх практичної реалізації.

Гнучкість – здатність системи реагувати на зміни екзогенних та ендогенних факторів, які впливають на розвиток об’єктів критичної інфраструктури.

Організованість – чітке визначення, регламентація та структурованість процесу стратегування, що забезпечує його послідовну реалізацію.

Економічна ефективність і результативність – дохід від реалізації стратегічного управління має перевищувати витрати на його впровадження.

Комплексність – стратегічне управління має охоплювати всі об'єкти критичної інфраструктури, які повинні функціонувати узгоджено задля досягнення єдиної мети.

Керованість – процес реалізації стратегії має бути контрольованим, із чітко визначеними орієнтирами, механізмами моніторингу та відповідальними виконавцями.

Такий підхід забезпечує системність, узгодженість і практичну результативність процесів стратегічного управління розвитком критичної інфраструктури.

Практичний підхід до стратегічного управління розвитком критичної інфраструктури передбачає впровадження моделі стратегування, яка реалізується через сім послідовних елементів (етапів):

- стратегічний аналіз;
- прийняття стратегічного рішення;
- реалізація стратегії;
- контроль за її виконанням;
- моніторинг;
- оцінювання та діагностика;
- регулювання.

На етапі стратегічного аналізу керівництво об'єктів критичної інфраструктури здійснює оцінку зовнішнього середовища, визначає ключові фактори впливу, а також аналізує потенціал внутрішніх ресурсів. На основі отриманих результатів формуються стратегічні цілі та завдання розвитку.

Під час прийняття стратегічних рішень проводиться порівняльний аналіз можливих варіантів стратегій, визначається їх доцільність і обирається найбільш ефективна для реалізації. На цьому етапі також уточнюються потреби у трудових, фінансових і наукових ресурсах, здійснюється оцінка ризиків і визначення пріоритетів.

Етап реалізації стратегії передбачає безпосереднє виконання запланованих заходів, спрямованих на досягнення визначених стратегічних цілей. У разі суттєвих змін зовнішніх умов або внутрішнього потенціалу, які можуть ускладнити реалізацію планів, здійснюється коригування моделі стратегування на відповідних етапах.

Контроль, моніторинг, оцінювання та регулювання є взаємопов'язаними складовими управлінського циклу, які забезпечують своєчасне виявлення відхилень, визначення ефективності реалізованих заходів і внесення необхідних змін у стратегічні плани.

Таким чином, у центрі моделі стратегування лежить орієнтація на досягнення конкретних стратегічних результатів, що перетворює цілі управління на реальні результати розвитку критичної інфраструктури. Головною умовою успішної реалізації моделі є забезпечення конкурентних переваг у цій сфері, що сприятиме підвищенню стійкості економічної системи загалом. Перспективи подальших досліджень пов'язані з обґрунтуванням теоретико-методологічних засад стратегічного управління розвитком критичної інфраструктури з урахуванням пріоритетів національної безпеки України у повоєнний період.

Список використаних джерел

1. Кизим М.О., Хаустова В.Є., Трушкіна Н.В. Сутність поняття «критична інфраструктура» з позицій національної безпеки України. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 58–78. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-58-78>.
2. Хаустова В., Трушкіна Н., Зінченко В. Ключові виклики відновлення критичної інфраструктури України в умовах повоєнної розбудови економіки. *Повоєнне 148 відновлення економіки України: проблеми та напрямки вирішення: кол. монографія / за ред. В.Є. Хаустової*. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2023. С. 7–33.
3. Хаустова В.Є., Трушкіна Н.В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «національна безпека» та її складових. *Проблеми економіки*. 2024. № 4. 134–153. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-4-134-153>.
4. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Ризики та загрози національній безпеці: сутність і класифікація. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 6–22. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-6-22>.
5. Kwilinski A., Trushkina N. Impact of Cyber Risks and Threats on the Critical Infrastructure Development: Visualization of Scientific Research. *Proceedings of the 12 th International Conference on Applied Innovation in IT (ICAIT)*. 2024. Vol. 12. Iss. 2. P. 107–119. DOI: <http://dx.doi.org/10.25673/118123>.
6. Thacker S., Adshead D., Fay M. et al. Infrastructure for sustainable development. *Nature Sustainability*. 2019. Vol. 2. P. 324–331. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0256-8>.
7. Mintzberg H. et al. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management*. 1st ed. London : The Free Press, 2005. 416 p.

Ужва А. М.

д-р екон. наук, професор кафедри обліку і аудиту

Моргун К. В.,

аспірант PhD кафедри обліку і аудиту,

ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ

Фермерське господарство є формою підприємницької діяльності громадян, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, здійснювати її переробку та реалізацію з метою отримання прибутку на земельних ділянках, для ведення фермерського господарства, товарного сільськогосподарського виробництва, особливо селянського господарства [1]. Для успішної роботи необхідно чітко систематизувати бухгалтерський облік. Такий облік повинен бути налагоджений так щоб фермер у будь який момент отримував достовірну інформацію про виробництво, операції, процеси, фінансовий стан та прибутковість. Все це можна отримати від чітко визначеної облікової політики підприємства.

Облікова політика підприємства це – сукупність принципів, методів, способів для складання фінансової звітності, що за її допомогою розкривається інформація про діяльність підприємства.

Існують ряд проблем при формуванні облікової політики фермерських господарств:

- облікова політика копіює тексти нормативних документів;
- при формуванні облікової політики підприємства необхідно враховувати його специфіку виробництва в галузі;
- відсутність фахових спеціалістів, працівників які б оптимізували облікову політику.

При складанні облікової політики процедура організації у фермерських господарствах має свої особливості. Насамперед, розробка облікової політики фермерських господарств починається з вибору форми організації обліку, що відповідно пропонується в Методичних рекомендаціях з організації та ведення бухгалтерського обліку в селянських (фермерських) господарствах, затверджених наказом Міністерством аграрної політики України від 02.07.2001 року № 189 [2].

Відповідно до чинного законодавства фермерські господарства повинні вести бухгалтерський облік та складання фінансового звітності [6]. Облікова політика є важливим фактором впливу на прийняття управлінських рішень та контроль за діяльністю підприємства.

Інструментом для бухгалтерського обліку є прийнята облікова політика, яка розробляється самостійно відповідно до норм чинного законодавства. Формування такої облікової політики полягає в реалізації різних прийомів та обирається підприємством відповідно до галузі виробництва [3]. Для ведення облікової політики фермерських господарств визначається: принципи обліку, методи обліку, правила ведення обліку, процедура обліку, способи ведення обліку.

Відповідно до Методичних рекомендацій щодо облікової політики підприємства, то воно має затвердитися певним внутрішнім розпорядчим документом. Такий документ може бути, як наказ, положення або розпорядження про облікову політику підприємства. В такому документі регламентується основні особливості форми бухгалтерського обліку підприємства.

Згідно з чинним законодавством бухгалтерський облік у фермерських господарствах ведеться за однією із форм, наведена у табл. 1.

Саме від правил ведення обліку фермер сам обирає форму за якою вести облік. На формування облікової політики впливають не тільки діючі нормативно-правові акти, а й обсяг діяльності та її види, господарські операції, звітність на підприємстві, умови організації та технологія виробництва. Залежно від показників економічної діяльності на способи ведення обліку впливає обрана правильно система оподаткування. Тобто прийнята облікова політика фермерських господарством на поточний фінансовий рік забезпечує бухгалтерський облік відповідно до річної фінансової звітності, тривалість її формування з метою отримання високих результатів [4, 5].

Таблиця 1

Види ФГ	Форма бухгалтерського обліку	Критерії віднесення ФГ за відповідною формою	Документи, що регламентують ведення бухгалтерського обліку
Мікро	Проста форма бухгалтерського обліку	ФГ в якому працює власник (голова) і члени його родини, без залучення найманих працівників	Методичні рекомендації №189
	Спрощена форма бухгалтерського обліку	ФГ в якому працюють працівників за звітний період до 10 найманих працівників, обсяг виручки за рік не перевищує 500 тис. грн.	Методичні рекомендації №189

Малі	Бухгалтерський облік за спрощеним Планом рахунків	ФГ в якому працюють працівників за звітний період від 10 до 50 найманих працівників, обсяг виручки за рік від 500 тис. грн. до 2,5 млн. грн.	План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій суб'єктів малого підприємництва, затверджений наказом Мінфіну України від 19.04.2001 р. №186; ПСБ(О) 2 «Фінансовий звіт суб'єктів малого підприємництва», затверджене наказом Мінфіну України від 25.02.2000 р. №39
Середні	Бухгалтерський облік на загальних засадах	ФГ чисельність працюючих працівників за звітний період більше 50 чол., обсяг виручки за рік від 2,5 млн. грн.	План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій суб'єктів малого підприємств і організацій, затверджений наказом Мінфіну України від 30.11.1999 р. №291; Методичні рекомендації щодо організації та ведення

			бухгалтерського обліку за журнально-ордерною формою на підприємствах агропромислового комплексу, затверджені наказом Мінагрополітики від 07.03.2001 р. №49
--	--	--	--

Облікова політика фермерських господарств є важливим інструментом для ведення бізнесу щоб врахувати всі особливості діяльності. Для формування облікової політики фермерських господарств впливає ряд факторів: структура підприємства, особливості діяльності, чисельність працівників, чистого доходу від реалізації продукції, балансова вартість активів, форма організації обліку, система оподаткування, план рахунків, форма фінансової звітності та ін. Отже, враховуючи всі ці фактори, які дадуть змогу якнайточніше показати необхідні складові облікової політики конкретного підприємства.

Список використаних джерел

1. Про фермерське господарство: Закон України від 19.06.2003 року №973-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text>
2. Методичні рекомендації з організації і ведення бухгалтерського обліку в селянських (фермерських) господарствах: Наказ Мінагрополітики від 02.07.2001 року №189 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FIN3048>
3. Коваль Н. І. Методичні аспекти облікової політики для різних типів сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. №12 URL:DOI: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2555>
4. Коваль Л. В. Особливості формування облікової політики у фермерських господарствах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №5 URL:DOI: <http://efm.vsaau.org/storage/articles/February2020/tPES7WCvo42HCleDyQkL.pdf>
5. Сулемінко Л. А., Нечипорук О. В. Тенденції та підходи до обліку і звітності в фермерських господарствах на регіональному та світовому рівнях. *Облік і фінанси АПК*. URL:DOI:

<https://magazine.faaf.org.ua/tendencii-ta-pidhodi-do-obliku-i-zvitnosti-v-fermerskih-gospodarstvah-na-regionalnomu-ta-svitovomu-rivnyah.html>

6. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV URL:DOI: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

УДК .336.71:351.82

Фарапонов Г. А.,
*аспірант, старший викладач кафедри фінансів,
ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна*

ЗМІНИ В РЕГУЛЮВАННІ НЕБАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ (НБФУ)

Кредитні спілки. З прийняттям доленосного закону про «спліт», офіційна назва — *Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг»*, 79-IX від 12 вересня 2019 року на НБУ покладено функції регулювання діяльності кредитних спілок, як одних з ключових гравців ринку небанківського кредитування.

З прийняттям нового Закону «Про кредитні спілки» від 15.11.2024 №3254-IX вони набули статус юридичної особи приватного права, фінансової установи, яка має право здійснювати діяльність з надання фінансових послуг без «мети отримання прибутку» (ст. 3, 8), а в цілях оподаткування віднесена до «неприбуткових організацій» за умови відповідності вимогам Податкового кодексу (підпункт 133.4.1). Кредитні спілки як неприбуткові організації звільнені від сплати податку на прибуток. Зміна їх правового статусу вирішила проблеми з оподаткуванням та потребою оскаржувати податковий статус.

В умовах війни та трансформації небанківського фінансового сектору значно скоротилася кількість кредитних спілок та обсяги їх активів, депозитів. В таких умовах фінансова політика та заходи НБУ щодо цього сегменту передбачали надання права кредитним спілкам призупинити діяльність та надання послуг, подачі звітності до закінчення дії воєнного стану. В результаті 24 спілки використали ці можливості.

Нові норми Закону України «Про кредитні спілки» від 15.11.2024 №3254-IX, що вступили в дію з 2024 року, дозволило членство у спілках та кредитування малого бізнесу, а також можливість надавати послуги з торгівлі валютними цінностями, надання гарантій, окремі платіжні

послуги. Для кредитних спілок також розширено перелік джерел поповнення капіталу. Не зважаючи на більш стимулюючу фінансову політику відносно цих фінансово-кредитних установ, більшість з них не використовують ці можливості та переваги [144]. В результаті, в 2021-2024 роках скоротилися як активи, так і обсяги кредитування. До причини такої динаміки також належать низькі темпи їх цифровізації та якості надання послуг, порівняно з іншими НБФУ.

Крім того, кредитні спілки, зважаючи на невеликий розмір обмежені у видачі великих позик, а їх кредити достатньо дорогі, зважаючи на значні адміністративні витрати та фондування. Тож в цілому, ці НБФУ не достатньо конкурентоспроможні, порівняно з іншими гравцями кредитного ринку. Можна очікувати подальше скорочення їх діяльності у зв'язку з низькою операційною ефективністю, що перешкоджає збільшенню капіталу. Додатковим негативним чинником впливу на роботу кредитних спілок виступає непрозорість в оцінці кредитних ризиків, яка скорочує рівень безпеки розміщення коштів на їх рахунках. Відповідно впродовж 2021-2024 років значно скоротилися обсяги внесків на їх депозитні рахунки.

Зважаючи на таку ситуацію, НБУ посилює вимоги до платоспроможності кредитних спілок з 2025 року задля підвищення рівня їх фінансової стійкості, проте ці заходи малоімовірно позитивно позначатимуться на зростанні ефективності бізнес-моделей.

Певним чином стимулювання кредитних спілок забезпечується міжнародною фінансовою допомогою, яка може бути спрямована на пільгове кредитування вітчизняних аграрних виробників. Ці кошти надходять до об'єднаних кредитних спілок та доступні для найбільш ефективних учасників ринку, що забезпечує зростання обсягів операцій.

Зміна фінансової політики НБУ щодо фінансових компаній, що передбачала оновлення регуляторних вимог, включаючи вимоги до ринкової поведінки, призвела до скорочення їх кількості у 2020-2024 роках, не зважаючи на отримання юридичними особами лізингодавцями статусу фінансових компаній. Зокрема, найбільші фінансові компанії порушили вимоги до захисту прав споживачів та до фінансового моніторингу. Деякі гравці сегменту здавали ліцензії, за якими не здійснювали діяльність. Таким чином, в цілому заходи фінансової політики призвели до очищення ринку від недобросовісних інститутів.

З 2024 року для фінансових компаній впроваджено нові нормативи до власного капіталу та левериджу в цілях забезпечення прозорості структури власності, джерел фондування компаній. Станом на липень 2024 року більше 120 фінансових компаній порушили ці нормативи, 20% з них не виконали вимог, терміни виконання яких були перенесені

до початку 2025 року. НБУ також відзначає проблеми з достовірністю рівня капіталізації деяких НБФУ цього сегменту ринку.

Зміна інструментів регулювання та нагляду за ринковою поведінкою фінансових компаній призвела до зростання обсягів їх активів та водночас зумовила зниження обсягів кредитних операцій бізнесу, особливо у 2022 році. Для попередження надмірного кредитування клієнтів фінансових компаній НБУ в 2023 році введено обмеження максимального розміру денної ставки – 1%.

Фінансова політика розвитку фінансових компаній НБУ буде зосереджена на їх ринковій поведінці задля захисту прав споживачів, спрощенню умов ліцензування, регулювання та нагляду, зважаючи на відсутність значних ризиків цих НБФУ для фінансового сектору України. Як і для кредитних спілок, ломбардів, для фінансових компаній передбачено розширення джерел їх фінансування (стаття 14 Закону України «Про фінансові послуги та фінансові компанії») , створено передумови для саморегулювання ринку (стаття 20) в цілях формування стандартів, принципів, правил здійснення відповідних видів діяльності.

Фінансова політика щодо регулювання ринку факторингу, як окремого виду послуг фінансових компаній, передбачає вирішення таких проблем, як відокремлення класичного факторингу від діяльності з придбання проблемних кредитів банків, правова невизначеність факторингової діяльності, обмежений доступ до фінансування фінансових компаній, недостатній рівень обізнаності приватного сектору щодо його переваг, низький ступінь платіжної дисципліни, незахищені права факторингових компаній, податкові проблеми. Відсутність зрозумілих та прозорих правил факторингової діяльності також призводила до порушення прав боржників при стягненні з них боргів. Крім цього, значна кількість малих та середніх підприємств не розуміють сутності торгового факторингу, його відмінностей від колекторства через правову невизначеність. Відзначимо, що на сьогодні законодавець визначає поняття «врегулювання простроченої заборгованості» як здійснення колекторською компанією, кредитором, новим кредитором заходів з погашення заборгованості споживача у позасудовому порядку за договорами споживчого або іншого кредиту. Колекторськими компаніями можуть бути і небанківські фінансові установи.

В Україні створено полірегуляторну модель впорядкування діяльності учасників ринку цінних паперів. За НКЦПФР закріплені функції регулювання та нагляду за учасниками ринків цінних паперів, деривативів, фондами фінансування будівництва, фондами операцій з нерухомістю, недержавними пенсійними фондами.

Фінансова політика щодо діяльності інвестиційних фірм, пенсійних фондів, інститутів спільного інвестування, фондів фінансування будівництва здійснюється НКЦПФР. Оновлений Закон «Україні «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» від 01 січня 2025 №3480-IV передбачає покращення стану ринку цінних паперів в Україні.

Тож розвиток та стимулювання ринку небанківських фінансових послуг України потребує формування належного ринкового середовища, встановлення етичних правил поведінки учасників, насамперед, що стосується інформування споживачів фінансових послуг про умови їх отримання та сплати процентів, плати за такі послуги. Подальше створення конкурентного середовища, ймовірно, сприятиме розбудові більш ефективного сектору НБФУ, позитивно позначаючись на умовах надання послуг.

Вже на сьогодні оновлене законодавство, що визначає нові умови діяльності фінансових компаній, ломбардів, кредитних спілок, процедури реєстрації та ліцензування, вимоги до структури власності, системи внутрішнього контролю, корпоративного управління, платоспроможності та ліквідності фактично заклало передумови для подальших трансформацій. Подальші процеси наближення фінансової політики щодо ринку НБФУ до правил та норм ЄС сприятимуть посиленню захисту прав та інтересів споживачів фінансових послуг.

Таким чином, фінансова політика розвитку небанківського фінансового сектору спрямована на посилення його операційної та фінансової стійкості. На сьогодні відбувається очищення цього сектору від компаній, не здатних забезпечити якісні послуги та підтримувати власну стійкість діяльності згідно новим вимогам та нормативам. Подібно очищенню банківської системи України, відбувається перезавантаження діяльності НБФУ та встановлення нових умов та правил функціонування на цьому ринку. Тривала відсутність змін фінансової політики цього сектору та її слабкість, водночас, відсутність інвестиційних стимулів розвитку НБФУ, можуть ускладнювати трансформаційні процеси. Адже, на відміну, від ЄС, де діяльність фінансових посередників стимулюється у відповідності до цілей інвестиційної політики союзу та задля залучення коштів фінансового ринку для цілей відновлення після кризи, в Україні подібні заходи на разі відсутні. При цьому, відзначимо позитивні наслідки оновлення законодавства за останні 2020-2025 роки, встановлення пруденційних нормативів для НБФУ, що виражено зростанням активів в окремих сегментах ринку.

Згідно позиції НБФУ, на сьогодні на ринку НБФУ встановлені нові правила та стандарти функціонування його учасників для посилення

стійкості сектору. Ризик-орієнтоване регулювання та нагляд сприятимуть його розбудові, адже максимально наближені до стандартів ЄС.

Тож, фінансова політика щодо НБФУ в Україні перебуває на етапі становлення, характеризуючись наближення норм та регуляцій до правил ЄС, зокрема в контексті посилення захисту прав споживачів. Водночас, заходи впливу щодо НБФУ в Україні відмінні, зважаючи на різну структуру та вагомість цього сектору в економіці країни, слабкі зв'язки з банківським та фінансовим секторами. Основна увага НБУ щодо регулювання фінансових компаній, страховиків, кредитних спілок, ломбардів зосереджена на наглядом за наявними ризиками, ринковою поведінкою учасників, їх фінансовому стані, що має відповідати новим пруденційним нормативам на макро- та мікрорівні. На сьогодні в Україні досить слабка інвестиційна, боргова політика, зважаючи на тривалу історію низького рівня розвитку ринку цінних паперів. Водночас, характеризуються стабільністю та виваженістю грошово-кредитна, валютна політика як дієві інструменти підтримки фінансової стабільності та впливу на розвиток фінансового посередництва.

УДК: 004:658 (4+477)

Фертікова Т. М.,

*канд. екон. наук, доцент кафедри
економіки та підприємництва,*

ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

ТЕНДЕНЦІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У БІЗНЕСІ В УКРАЇНІ ТА ЄС: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

Використання цифрових технологій стає невід'ємною складовою організації бізнесу. Підприємці вдаються до цифровізації з метою вдосконалення окремих сфер діяльності (маркетингу, фінансів та бухгалтерського обліку, економічного аналізу, взаємовідносин з постачальниками, внутрішніх комунікацій та управління тощо), так і бізнесу загалом, коли цифрові технології є основою здійснення та оптимізації всіх бізнес-процесів. Ведення господарської діяльності без використання інформаційно-комп'ютерних технологій (ІКТ) є практично неможливим в розвинутих країнах світу, а впровадження цифрових інновацій вважається передумовою скорочення витрат,

зростання прибутковості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Український бізнес перебуває під впливом різноспрямованих чинників, які і стимулюють, і обмежують використання сучасних цифрових рішень. З одного боку, задача виживання і розвитку в умовах війни, коли і ринкова кон'юнктура, і макроекономічна ситуація є мінливими і створюють більше загроз, ніж стимулів, має мотивувати до пошуку більш ефективних способів ведення бізнесу. З іншого боку, впровадження цифрових інновацій потребує додаткових витрат на апаратне та програмне забезпечення, управління даними та навчання персоналу. Під час війни, коли актуальними є загрози і прямих матеріальних втрат, і втрати працівників, і погіршення ринкової кон'юнктури, не всі підприємці наважуються на додаткові капіталовкладення та масштабні зміни бізнес-моделі.

Тема впливу застосування цифрових технологій на результативність підприємницької діяльності користується підвищеною увагою науковців. Серед вітчизняних досліджень за останні два роки – роботи Л. Вербівської та О. Буринської, І. Хаджинова та А. Іщука, Л. Райчевої та В. Горбаньової, Станіславик О. та Коваленка О тощо. Науковці, розглядаючи напрямки цифрової трансформації бізнесу, переважно наголошують на перевагах, які вона забезпечує, а саме - підвищення якості та ефективності управління бізнес-процесами за рахунок зниження витрат, покращання якості обробки інформації, розширення ринків збуту та забезпечення лояльності клієнтів. З іншого боку, такі науковці як Юрчишин О., Степанець О., Скоробогатова Н. визначають фактори, що уповільнюють імплементацію цифрових технологій: недостатня обізнаність бізнесу щодо можливостей підвищення якості управління бізнес-процесами завдяки цифровізації, кадрова проблема, нестача фінансових ресурсів для реалізації відповідних проєктів, труднощі із створенням бази первинних даних та забезпеченням їх якості, а також недостатня законодавча розробка питання використання штучного інтелекту.

Завданнями даного дослідження є визначення тенденцій використання ІКТ, в тому числі цифрових технологій, суб'єктами бізнесу в Україні та порівняння масштабів цифровізації в нашій країні і країнах ЄС. Ключовим методом дослідження є аналіз статистичних даних, що оприлюднюються Державною службою статистики України та Статистичною службою ЄС, щодо використання ІКТ вітчизняними та європейськими підприємствами.

Згідно зі статистичним звітом Держстату України щодо використання ІКТ на підприємствах частка підприємств, що мають

доступ до мережі інтернет, зросла з 86,4% в 2019 р. до 95,2% у 2025, хоча водночас кількість відповідних підприємств скоротилася на 24%. З 28,4% до 42,7% збільшилась частка зайнятих працівників, що мають доступ до мережі інтернет при одночасному зростанні кількості таких працівників на 26% за аналогічний період часу.

Частка кількості підприємств, що мають мобільний додаток для клієнтів, складає 3,9% у загальній кількості підприємств станом на 2025 р.. Значення даного показника суттєво варіюється залежно від галузі: від 0,2% (виробництво хімічних речовин і хімічної продукції) до 17,1% (тимчасове розміщення). З 35,2% у 2019 р. до 38,7% у 2025 р. зросла частка кількості підприємств, що мають власний вебсайт. Переважно вебсайт використовується для опису товарів (послуг) та надання інформації про ціни на них (32,7% підприємств у 2025 р.), в меншій степені – для можливості замовлення в режимі онлайн (8,9%), спілкування у чат-сервісі для підтримки клієнтів (6,4%), відстеження або перевірки статусу замовлення (6%), можливості для відвідувачів налаштувати або розробляти у режимі онлайн товари чи послуги (5,5%). 29,3% підприємств використовують соцмедіа у 2025 р., причому значення даного показника є нижчим, ніж у 2019 р., коли соцмедіа використовували 30,1% підприємств.

Відносно невисокими є частки підприємств, що застосовують програмне забезпечення ERP, CRM та BI для бізнесу: 16,7% - ERP, 8,7% - CRM, 4,7% - BI. Абсолютним лідером за використання перших двох видів програмного забезпечення виступає туристична галузь (50% підприємств використовують ERP, 55,9% - CRM), тоді як лідером у використанні BI (15,3%) є підприємства, що працюють у сфері комп'ютерного програмування, консультування та надання інформаційних послуг. Лише 21,3% підприємств здійснюють обмін даними з постачальниками або клієнтами в електронному вигляді, найбільше – підприємства з галузі ремонту комп'ютерів та обладнання зв'язку (58,3%) та туристичної галузі (44,1%).

Аналізом великих даних займаються 17,6% підприємств у 2025 р., і це на 3,8% нижче в порівнянні з 2024 р.. Щороку зростає частка підприємств, що купують послуги хмарних обчислень (з 10,3% у 2019 р. до 15,9% у 2025 р.), а частка підприємств, що використовують технології штучного інтелекту зменшилась з 5,4 до 4,6% за останні три роки.

Згідно із звітом Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) «Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні» (2024 р.) великий бізнес та МСП в різній степені вдаються до використання цифрових інструментів. Наприклад, власний веб-сайт мають 70% великих

підприємств, 47% середніх та 30% малих. МСП не так активно, як великі компанії, використовують електронну комерцію: до онлайн продажів вдаються 4,2% малих підприємств проти 10,5% великих компаній. Соціальними мережами користуються 52% великих компаній, 36% середніх та 27% малих підприємств. Тож МСП в меншій степені отримують переваги, що забезпечуються використанням цифрових технологій.

За даними Євростату, в 2024 р. переважна більшість (95,36%) підприємств ЄС з щонайменше 10 працівниками та самозайнятими особами використовували фіксоване широкопasmове з'єднання для доступу до Інтернету. Серед великих і середніх підприємств частка таких склала 99,09% та 97,6% відповідно, серед малих – трохи менше (94,8%).

Власний вебсайт в 2023 р. мали 78,1% підприємств ЄС. 63,1% підприємств використовували свій вебсайт для надання опису товарів чи послуг та інформації про ціни. У 31,3% метою вебсайту також було розміщення реклами про відкриті вакансії або надання можливості подати заявку на роботу онлайн. 22,2% підприємств ЄС використовували свій вебсайт як канал прямих продажів та пропонували функціональність для онлайн-замовлення, бронювання або резервування. Можливість відстеження замовлення була надана на вебсайтах 9,8% підприємств. 60,9% підприємств використовували хоча б один різновид соцмедіа. Серед великих підприємств частка таких склала 86%, серед малих – 58%. Найбільш популярним різновидом соцмедіа є соціальні мережі, яким надають перевагу 58,9% підприємств – користувачів соцмедіа.

В цьому ж році 43,3% підприємств ЄС використовували програмне забезпечення ERP, 25,8% - CRM, 15,3% - BI. Частка підприємств – користувачів ERP варіюється від 37,9% в малому бізнесі до 86,3% у великому, користувачів CRM – від 22,2% до 60,5%, користувачів BI - від 11% до 62,6% відповідно.

Станом на 2023 р. 23,8% європейських підприємств здійснювали продажі онлайн, завдяки чому було забезпечено 19,1% загальної виручки від реалізації. Більш активними учасниками онлайн-продажів є великі підприємства (46,5% від загальної кількості великих підприємств), на другому місці – середні підприємства (30,5%), на третьому – малі (21,9%).

Послуги хмарних обчислень в 2023 р. придбали 45,2% підприємств ЄС, переважно для розміщення своїх систем електронної пошти, зберігання файлів в електронному вигляді та офісного програмного забезпечення.

У 2024 році 13,48% підприємств ЄС з більш ніж 10 працівниками та самозайнятими особами використовували одну або кілька технологій

штучного інтелекту. Частка великих підприємств, які використовують дані технології, становила 41,17% і була значно вищою, ніж значення, зафіксоване для малих підприємств (11,21%).

Структура статистичних даних, що надаються Державною службою статистики України та Статистичною службою ЄС щодо використання бізнесом ІКТ та, зокрема, цифрових технологій в ЄС та Україні, відрізняється. Крім представлених, Євростат надає дані щодо застосування підприємствами заходів кібербезпеки, найму фахівців з ІКТ, проведення тренінгів для покращення навичок співробітників з використання ІКТ. Держстат України оприлюднює дані за період часу з 2025 роком включно, тоді як найновіші дані по європейських підприємствах – за 2023 або 2024 рр..

В цілому порівняння масштабів та напрямків використання ІКТ, у тому числі цифрових технологій, дає можливість зробити такі висновки. Абсолютна більшість і українських, і європейських підприємств для здійснення своєї діяльності використовують доступ до мережі інтернет. За іншими показниками (наявність власного вебсайту, використання соц-медіа, використання програмного забезпечення ERP, CRM та BI, купівля послуг хмарних обчислень, використання технологій штучного інтелекту) українські підприємства поступаються європейським, навіть якщо порівнювати дані за 2025 р. для українського бізнесу та 2023-24 рр. для бізнесу ЄС. За такими показниками використання ІКТ, як аналіз великих даних, використання штучного інтелекту статистика по українським підприємствам погіршилася за останні кілька років, хоча за переважною більшістю показників відбувається зростання часток підприємств, що використовують ті чи інші цифрові технології. Втім, як для України, так і для ЄС характерним є більш активне застосування досягнень ІКТ великим бізнесом порівнянні з малим.

Можна припустити наявність таких причин, що пояснюють виявлену різницю. По-перше, український бізнес в більшій мірі стикається з ресурсними обмеженнями у вигляді відносно вищої вартості позик, нестачі підготовленого персоналу. По-друге, стримуючим фактором застосування цифрових технологій виступають вищі ризики бізнес-діяльності, пов'язані з неясними перспективами економічного розвитку. По-третє, ринкове середовище не забезпечує українським підприємствам настільки потужних стимулів до цифровізації, як підприємствам ЄС. Втім, не дивлячись на визначені обмеження, бізнес в Україні не залишається поза трендом, демонструючи позитивну динаміку у використанні ІКТ, в тому числі цифрових технологій, протягом останніх років.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ: ЕКОНОМІКА

<i>Белінська С.М., Кишенько С.В.</i> Особливості управлінського обліку в адвокатській діяльності.....	3
<i>Брятко А.А.</i> Трансформація методів економічного аналізу національного господарства в умовах зовнішніх загроз.....	7
<i>Великий Ю.В.</i> Антикризове управління в умовах війни.....	9
<i>Верланов Ю.Ю.</i> Динаміка розвитку малого бізнесу в Україні до і під час воєнного стану.....	12
<i>Дранус В.В., Прокопишин О.</i> Сучасні проблеми податкового менеджменту та шляхи їх вирішення.....	15
<i>Демитер Ю.С., Нетудихата К.Л.</i> Стратегічний елемент конкурентоспроможності підприємства.....	18
<i>Євчук Л.А.</i> Роль критичного мислення у розвитку бізнесу.....	22
<i>Ishchenko N.</i> Distribution of port dues in Ukraine: legal challenges, investment attractiveness and the search for international alignment.....	25
<i>Колеватова А.В.</i> Бухгалтерський облік та оподаткування в умовах інтеграційних процесів.....	29
<i>Лега О.В., Прийдак Т.Б., Яловега Л.В.</i> Сталий розвиток як стратегічний вектор: роль ESG та ключових показників ефективності.....	34
<i>Лінчевський С.О., Дранус Л.С.</i> Спільна сільськогосподарська політика ЄС: порівняльний аналіз досвіду Німеччини, Франції та Польщі та можливості для України.....	39
<i>Лункіна Т.І., Волошина А.</i> Оптимізація управлінських процесів у закладі екстреної (швидкої) медичної допомоги.....	43
<i>Лункіна Т.І., Лункіна Є.М.</i> Мотивація різних поколінь.....	48
<i>Лункіна Т.І., Хомич А.С.</i> Мотивація та управління кадровим потенціалом на підприємстві.....	52
<i>Лушко С.М.</i> Оптимізація податкового навантаження домогосподарств як елемент персонального податкового менеджменту.....	56

Матвеева В.М., Нетудихата К.Л. Стратегічна маркетингова тактика комунікації на підприємстві.....	59
Перчинський М.О., Лункіна Т.І. Головні аспекти ефективності менеджменту.....	64
Прядко І.В. Трудова міграція та економічне зростання країни.....	68
Ревенко А.С., Брятко А.А. Особливості бренд-менеджменту на підприємствах хлібопекарської галузі.....	71
Решетнік Ю.В. Банкрутство фізичних осіб як економічний інструмент перезапуску: виклики і вплив на фінансову стабільність домогосподарств та ринку.....	74
Руденко Н.О. Особливості обліку у будівництві.....	78
Somriakov B., Chernenok K. Calculating clean conversion to measure feature impact on customer behavior.....	81
Трушкіна Н.В. Стратегування розвитку критичної інфраструктури.....	86
Ужва А. М., Моргун К.В. Сучасні тенденції формування облікової політики фермерських господарств.....	90
Фарапонов Г. А. Зміни в регулюванні небанківських фінансових установ України (НБФУ).....	94
Фертікова Т.М. Тенденції використання цифрових технологій у бізнесі в Україні та ЄС: порівняльний аналіз.....	98

ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

Друкується в авторській редакції
Друк С. Волинець. Фальцювальні-палітурні роботи О. Мішалкіна.

Підп. до друку 21.11.2025.
Формат 60 × 841/8. Папір офсет.
Гарнітура «Times New Roman». Друк ризограф.
Ум. друк. арк. 6,2. Обл.-вид. арк. 5,4.
Тираж 10 пр. Зам. № 7136.

Видавець і виготовлювач: ЧНУ ім. Петра Могили.
54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10.
Тел.: 8 (0512) 50–03–32, 8 (0512) 76–55–81,
e-mail: rector@chmnu.edu.ua.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6124 від 05.04.2020.